



Conciliación, ¿Pasamos a la acción?

12+1 casos de éxito en conciliación

accenture

CaixaBank

Calidad
Pascual

CLH

consum
COOPERATIVA

DKV

edp

enagas

MSD
Be well

Laboratoires
QUINTON®
1897

RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA


REALE
SEGUROS

Santander

Elaborado por: **Fundación Másfamilia**

Participan:

accenture

 **CaixaBank**

 **Pascual**

CLH

 **consum**
COOPERATIVA

DKV

 **edp**

 **enagas**

 **MSD**
Be well

 **QUINTON**

 **RED**
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA

 **REALE**
SEGUROS

 **Santander**

Dirección:

*Roberto Martínez, Director **Iniciativa efr. Fundación Másfamilia***

Redacción:

*Isabel Hidalgo, Coordinadora **Fundación Másfamilia***

*Beatriz González, Técnico Consultor **Fundación Másfamilia***

*Equipos de comunicación y RRHH de entidades **efr** colaboradoras*

Maquetación:

*Elena Charro, Coordinadora **Fundación Másfamilia***

“Todo parece imposible hasta que se hace”

Nelson Mandela

ÍNDICE

Prólogo.....	6
12+1 Casos de éxito en conciliación.....	8
Accenture, S.L.	10
Ficha de la empresa	10
Atracción y retención del talento	11
CaixaBank	17
Ficha de la empresa	17
Modelo integral de RRHH	18
Calidad Pascual	24
Ficha de la empresa	24
Cambio cultural	25
CLH	30
Ficha de la empresa	30
Comunicación interna	31
Consum	37
Ficha de la empresa	37
Productividad	38
DKV	41
Ficha de la empresa	41
Voluntariado.....	42
EDP Portugal	50
Ficha de la empresa	50
Voluntariado.....	51
Enagás.....	55
Ficha de la empresa	55
Liderazgo	56
MSD	60
Ficha de la empresa	60
Compensación total	61

Laboratorios Quinton	66
Ficha de la empresa	66
Pyme	67
Red Eléctrica de España	71
Ficha de la empresa	71
Salud y bienestar	72
Reale Seguros.....	76
Ficha de la empresa	76
Liderazgo	77
Grupo Santander	83
Ficha de la empresa	83
Liderazgo femenino	84
Conclusiones	88

Prólogo

Roberto Martínez Fernández

Director
Fundación Másfamilia

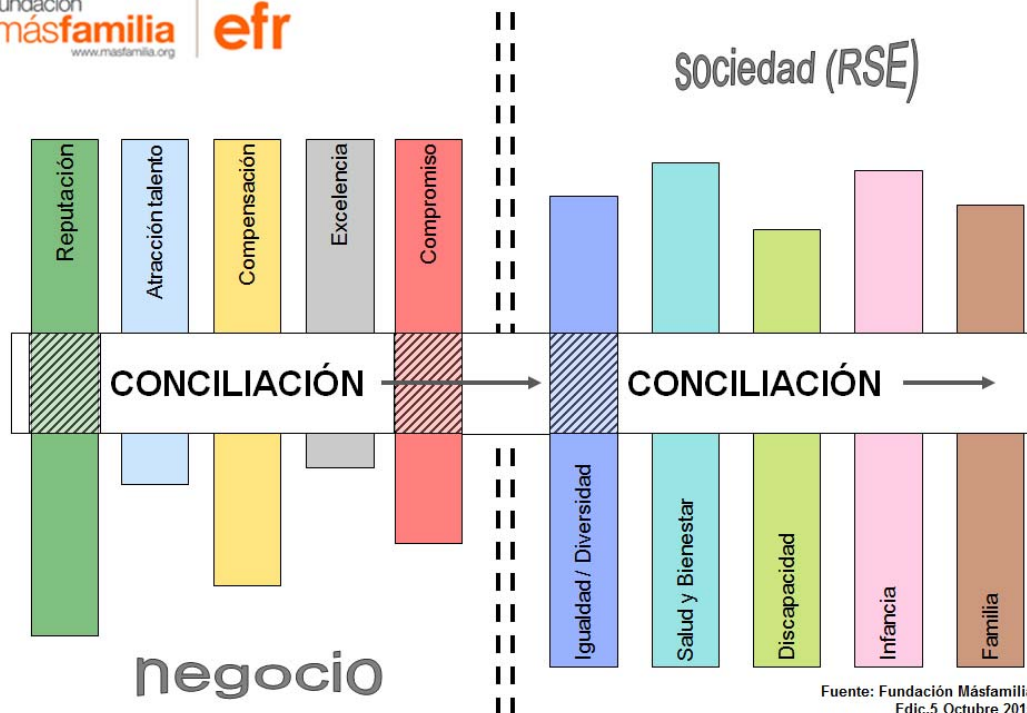


En **Fundación Másfamilia** estamos de celebración, y es que nuestro Certificado **efr** cumple nada más y nada menos que 10 años.

Son muchas las empresas que se han sumado ya a la iniciativa y a nuestra “familia”. En la actualidad, contamos con más de 550 empresas certificadas y creemos que es importante dar a conocer algunos de los muchos casos de éxito con lo que nos hemos encontrado a lo largo de estos años.

Si algo hemos aprendido en este recorrido, queremos compartirlo contigo, porque lo que sabemos proviene de todos vosotros. He aquí un par de claves antes de comenzar:

1. La conciliación por sí misma no otorga valor duradero. Hay que gestionarla, y de la calidad y eficiencia de la misma aparecerán los **resultados**.
2. No todas las organizaciones desean obtener el mismo tipo de resultados. Las hay con orientación al compromiso, a la atracción de talento, a la diversidad, etc. Todos los resultados son igualmente válidos si se encuentran alineados con los valores, misión y visión y por supuesto, con la estrategia.
3. La conciliación, o mejor su gestión, es una herramienta transversal. Es causa de numerosos efectos tanto hacia el interior de las organizaciones como hacia el exterior. Es necesario, identificar primero para después evaluar la econometría de la conciliación. Sólo así, podremos tomar las mejores decisiones.



Fuente: Fundación Másfamilia
Edic.5 Octubre 2015

Este documento no podrá ser reproducido, ni en su totalidad ni en parte, por ningún modo y en ninguna forma, incluyendo fotocopia y digitalización sin la autorización expresa de Fundación Másfamilia. Queda prohibida también su distribución, comunicación pública o transformación, en los términos de la normativa civil y penal vigente.

Transversalidad de la Conciliación. Fundación Másfamilia 2016

Es por eso que en este e-book encontraréis la experiencia de empresas que han sabido dar respuesta a diferentes retos relacionados con la conciliación. Empresas que han pasado a la acción, de ahí la conciliación.

Resaltaremos el buen hacer de organizaciones como **Accenture, CaixaBank, Calidad Pascual, CLH, Consum, DKV, EDP Portugal, Enagás, MSD, Laboratoires Quinton, Reale Seguros, Red Eléctrica de España y Grupo Santander** que nos contarán de primera mano lo que les llevó hasta la **Iniciativa efr** y de qué forma el modelo de gestión **efr** ha impactado en sus organizaciones.

Los casos han sido seleccionados en base a la relevancia en los resultados alcanzados y, sobre todo, a la pedagogía, buscando diferentes realidades, enfoques y aproximaciones., y teniendo en cuenta un modelo de gestión transversal.



12+1

Casos de éxito en conciliación

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

>
accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

accenture

Accenture, S.L.

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Accenture, S.L
logo	
sector	consultoría y tecnología
nº empleados	9.468 empleados en España y 358.000 a nivel mundial
empresa efr desde	junio 2013
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	María José Sobrinos (directora efr) Fernando Joven (manager efr)



Atracción y retención del talento

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales en la que se ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en Estrategia, Consultoría, Digital, Tecnología y Operaciones cuentan con más de 394.000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países.



El carácter de la compañía está fundamentado en seis valores corporativos:

Creación de valor para el cliente, una red global, respeto hacia el individuo, las mejores personas, integridad y compromiso con las generaciones futuras. Un suma de valores que conforman su manera de pensar y de actuar fiel a un código ético de estricto cumplimiento.

Su modelo de *Alto Rendimiento* exige: liderar el cambio, adaptación a cualquier necesidad, saber gestionar la inmediatez en la que vivimos, mantener siempre la perspectiva y trabajar siempre con visión de futuro. Por eso, **para Accenture es fundamental contar con el mejor equipo de profesionales a los que deben atraer, retener e ilusionar cada día.**

El mundo laboral se ha transformado por completo en las últimas décadas. Los importantes cambios económicos, sociodemográficos, generacionales o hitos como la incorporación de la mujer al mundo laboral, la globalización o la denominada cuarta revolución industrial hacen que hoy en día debamos saber conjugar perfectamente dos elementos clave para el éxito: la tecnología y el talento.



Poner en marcha nuevas alternativas como: la flexibilidad temporal y espacial, el apoyo al desarrollo profesional, personal o familiar, la potenciación de la igualdad de oportunidades, la inclusión, el desarrollo de nuevos modelos de liderazgo, potenciar la salud y el bienestar o promover el uso de nuevas tecnologías y herramientas, **no solo es una necesidad de los “tiempos modernos”, sino que además, es un poderoso estímulo para el trabajador y refuerza positivamente el compromiso entre la empresa y sus profesionales.**

Por ello, **Accenture** dispone de un amplio abanico de medidas diseñadas ad-hoc para sus colaboradores: horarios flexibles, teletrabajo, ayudas a la discapacidad, programas de inclusión, igualdad, apoyo a la familia, excedencias remuneradas, compra de vacaciones, mejora de permisos en maternidad, paternidad, lactancia, remuneración íntegra en caso de baja por enfermedad, apoyo a colectivos vulnerables, además de un importante apoyo al desarrollo profesional a través de formación, retribución flexible, portales de ofertas y demás beneficios. Si bien es cierto que muchos de ellos ya formaban parte del ADN de **Accenture**, desde comienzos de ésta década han reforzado ampliamente el catálogo de iniciativas disponibles para la mejora del balance personal y profesional.

*“Fue por el 2012 cuando nos planteamos la conveniencia de que una entidad externa pudiera ayudarnos en la evaluación y sostenibilidad de todas estas mejoras implementadas. Apostamos por el **certificado efr** de **Fundación Másfamilia**, que dispone de una metodología consolidada que nos permite seguir creciendo y mejorando nuestro programa de flexibilidad y conciliación”.*

Ser “**empresa efr**” implicaba una nueva etapa poner el modelo anterior bajo la atenta mirada y el criterio de auditores especialistas externos, ha ayudado a la empresa en su importante misión de captar y retener el mejor talento. Aquí un muestra de ello:

- **“Atracción del talento:** Recepción de 14.000 currículos óptimos (de un total de más de 96.000 recibidos) para nuestro proceso de selección del último ejercicio 2016. Incrementando en más de un 200% la cifra de 2013”.
- **“Retención del talento:** Incremento de plantilla de más del 20% entre dichos periodos. Convirtiéndonos en una organización de más de 12.000 profesionales, en la que coexisten 4 generaciones de profesionales conviviendo”.

Un 68,8% de nuestros profesionales se sienten “Muy satisfechos”, un 24% “Satisfechos” y tan solo un 7,2% “Insatisfechos”

De forma adicional, es importante recalcar la estupenda respuesta recibida en la última encuesta relativa a medidas **efr** dentro de **Accenture** en lo que se refiere a nuestro programa de *Flex Place to Work* de conciliación y flexibilidad.

Actualmente, **Accenture** se encuentra en el segundo ciclo de la certificación, cuyo certificado se volvió a renovar en Junio de 2016 con el propósito firme de alcanzar la excelencia exigida para seguir formando parte de la lista de “**empresas efr**”.

*“Todavía nos queda en el recuerdo, del inicio de ésta nueva andadura (junto a **efr**), el premio “Madrid Empresa Flexible”, recibido de manos de la Comunidad Autónoma de Madrid”.* Un premio que no fue ni más ni menos que la antesala de otros muchos reconocimientos más.

A continuación destacamos algunos de los reconocimientos externos recibidos en **Accenture** durante el 2016-17:

Accenture es reconocida por tercer año consecutivo entre las mejores empresas sostenibles a nivel global.

Accenture integra el exclusivo ranking “Global 100 Most Sustainable Companies in the World” elaborado por Corporate Knights. En este ranking se reconocen a las empresas que son capaces de lograr un equilibrio entre su performance social, medioambiental y económica sin perjudicar el retorno de la inversión.

Club Capital premia a la Fundación Accenture por su contribución a la modernización de la sociedad.

La iniciativa “Juntos por el Empleo de los más vulnerables” de la Fundación **Accenture** obtiene el premio “Contribución a la modernización de la Sociedad”, en el marco de los premios Capital 2016 entregados por Club Capital.

Accenture, uno de los líderes en Diversidad e Inclusión LGBT en España según EMIDIS.

Según el Informe Emidis, elaborado por FELGTB (Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales), **Accenture** ocupa la tercera posición en este ranking que valora las buenas prácticas y estrategias de las empresas en España en la gestión de la diversidad sexual y de género. En 2016 han participado 25 empresas y organizaciones.

Accenture, distinguida como “Blue Ribbon Company” por Fortune.

Fortune reúne a las empresas que aparecen en al menos 4 de sus 7 más prestigiosos rankings anuales y les otorga la distinción “Blue Ribbon Company”. **Accenture** aparece en este listado por séptimo año al ocupar un lugar destacado en los rankings “Global 500”, “100 Best Companies to Work For”, “Change the World” y “Most Admired Companies”.

El Programa “Tu>Bienestar” de Accenture es reconocido en los III Premios Empresa Saludable

En la tercera edición de los premios organizados por ORH (Observatorio de Recursos Humanos), que reconocen el compromiso de las organizaciones que ejercen y evalúan sus políticas de gestión de personas con plena integración en su plan estratégico, **Accenture** es premiado por su Programa “TuBienestar”. Este programa tiene como objetivo la promoción de hábitos saludables, no solo en el

trabajo, sino también como un estilo de vida, ofreciendo para ello una hoja de ruta flexible y adaptable a las necesidades y al entorno de cada trabajador.

Accenture, “Company of the Year” en los European Diversity Awards.

Accenture recibe este reconocimiento por su papel destacado en temas de Diversidad en el ámbito laboral a nivel europeo. El jurado ha destacado que **Accenture** “brinda oportunidades a sus empleados sin ningún tipo de discriminación. Además, cree firmemente que la diversidad de sus empleados es lo que hace a la compañía excepcional”. Los European Diversity Awards es el evento más importante en temas de Diversidad a nivel europeo. La ceremonia tuvo lugar en Londres.

Accenture es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en España según Merco Talento.

Accenture escala 4 posiciones para ubicarse en el puesto 34 del ranking Merco Talento. Además, se mantiene como número 1 en el sector de la consultoría. Este logro se ha obtenido tras analizar los indicadores que componen la oferta de valor al empleado de las 100 empresas de nuestro país con mejor reputación corporativa: medidas de flexibilidad, diversidad, formación, conciliación, retribución, promociones y desarrollo de carrera o mentoring, entre otros.

Fundación Integra reconoce a Accenture Technology y Fundación Accenture por el proyecto “Tecnología para Mujeres”.

El distintivo de Compromiso Integra reconoce el apoyo recibido por parte de **Accenture Technology Iberia** y Fundación **Accenture**, a través de un proyecto que permite a las mujeres en riesgo de exclusión social y que se encuentran dentro de la brecha tecnológica, la posibilidad de mejorar sus oportunidades laborales gracias al acercamiento a la tecnología. La formación en talleres de informática básica que recibirán, mejorará enormemente sus posibilidades de encontrar un empleo, ya que amplía sus capacidades y conocimientos y les abre una nueva vía de búsqueda de empleo como son las plataformas online. La donación de Technology Iberia con motivo de la Carrera de la Mujer fue apoyada en el mes de julio de 2016 con una donación adicional por parte de Fundación **Accenture** dirigida al mismo proyecto.

Fundación Seres reconoce a Fundación Accenture por "Juntos por el empleo".

Los premios SERES a la Innovación y Compromiso Social de la Empresa han concedido uno sus premios a la Fundación **Accenture** por su programa 'Juntos por el empleo de los más vulnerables'. Este proyecto consiste en la búsqueda de nuevas formas de colaboración de las empresas en el ecosistema de empleo/autoempleo, que aporta conocimiento y financiación y establece lenguajes comunes con el tercer sector. Según el jurado, esta iniciativa ha servido para identificar conjuntamente las necesidades, establecer objetivos colectivos y generar soluciones colaborativas, innovadoras y abiertas.

Una de las marcas más valiosas del mundo según Interbrand.

La marca **Accenture** está valorada en 12.033 millones de dólares según el ranking “Las 100 marcas más valiosas del mundo” realizado por Interband. Esto nos sitúa en el puesto 37, creciendo un 11% respecto a 2015 cuando ocupamos el puesto 42.

Entre las empresas más deseadas para trabajar de España según Actualidad Económica

La revista Actualidad Económica sitúa a **Accenture** como una de las empresas más deseadas para trabajar en España. En 2016 ocupamos el puesto 26 y mejoramos 28 posiciones respecto a 2015 cuando fuimos los número 54. Actualidad Económica evalúa a las empresas en cinco categorías: Gestión del Talento, Retribución y Compensación, Ambiente, Responsabilidad Social Corporativa, Formación y Valoración de los propios empleados de la compañía.

La marca Accenture, una de las más valiosas del mundo según BrandZ.

Nuestra marca está valorada en 22.813 millones de dólares, un 13% más que en 2015 según este prestigioso ranking. **Accenture** ocupa el puesto 38, la posición más alta desde la creación del ranking hace 11 años. En 2015 obtuvimos el puesto 51. Para elaborar este ranking, BrandZ realiza encuestas cuantitativas entre **Consumidores**, y analiza en profundidad los resultados financieros para determinar el papel de la marca en la generación de beneficios actuales y futuros crecimientos.

Adecuarse a los tiempos, es saber adaptarse a los cambios, saber marcar el camino a seguir y por tanto saber innovar. Para **Accenture** la necesidad de conciliar es un hecho, por ello intentan facilitar las herramientas y los escenarios que posibiliten este importante avance.

Reconocidos como líderes en Diversidad por DiversityInc.

Este ranking identifica a las compañías líderes en diversidad tras analizar su gestión y desarrollo del talento, el compromiso de su CEO y directivos, y la diversidad de proveedores. **Accenture** ocupa la posición número 15 y es el décimo año consecutivo que es incluido en el ranking. Más de 1.800 empresas participaron en el ranking 2016.

Somos unas de las organizaciones líderes en el ranking "Best Corporate Citizens 2016".

La revista CR Magazine nos sitúa en el puesto 14 a nivel mundial tras haber realizado un minucioso análisis de siete categorías: entorno, cambio climático, relación con empleados, derechos humanos, gobierno corporativo, resultados financieros y filantropía y apoyo a la comunidad. **Accenture** es la octava vez consecutiva que aparece en el ranking y desde hace seis está entre los cincuenta primeros.

Forbes nos reconoce como una de las marcas más valiosas del mundo.

Esta prestigiosa publicación valora la marca **Accenture** en 13.000 millones de dólares, un 9% más que en 2015. Este valor nos permite situarnos en la posición número 42, mejorando dos respecto al año anterior. **Accenture** es, además, la única compañía de "Business services" incluida en el ranking.

Adecuarse a los tiempos, es saber adaptarse a los cambios, saber marcar el camino a seguir y por tanto saber innovar.

Para Accenture, la necesidad de conciliar es un hecho, por ello intentan facilitar las herramientas y los escenarios que posibiliten este importante avance.



CaixaBank

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	CaixaBank
logo	 <u>CaixaBank</u>
sector	financiero
nº empleados	30.000 empleados
empresa efr desde	noviembre 2010
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Xavier Coll (director efr) Clara Boada (manager efr)



Modelo integral de RRHH



CaixaBank es un grupo financiero, líder del mercado español, integrado por negocio bancario, actividad aseguradora e inversiones en bancos internacionales y en empresas líderes del sector servicios. La esencia y rasgo diferencial del Grupo es su implicación y firme compromiso con la sociedad.

CaixaBank está formado por 29.990 profesionales (52,6% mujeres), tiene la mayor base de clientes en España, (14 millones) y es el banco principal para 1 de cada 4 clientes en España. Asimismo,

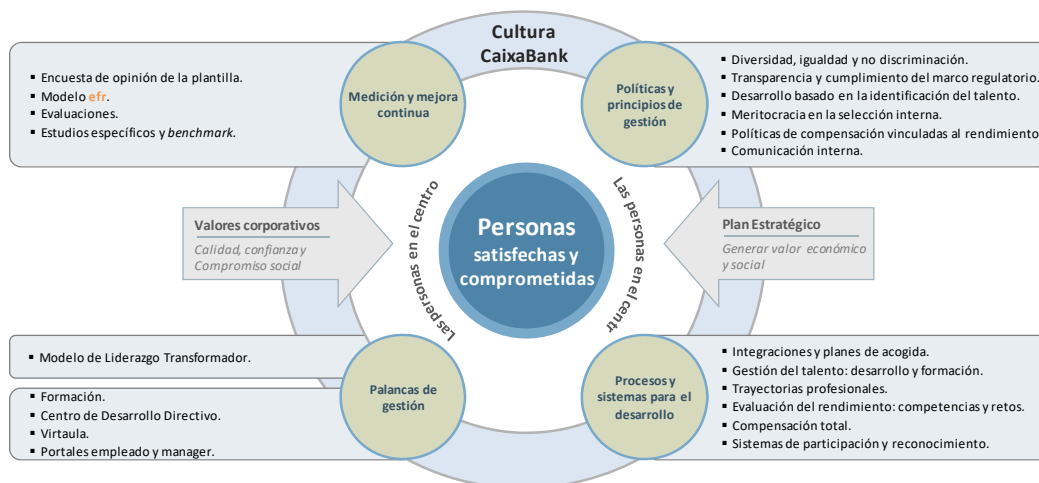
cuenta con la red más extensa de España, con más de 5.000 oficinas y cerca de 9.500 cajeros, que se complementa con un servicio líder de banca móvil y online.

El Grupo fundamenta su actuación empresarial y social en sus **valores corporativos de calidad, confianza y compromiso social**. La calidad se entiende como la voluntad de servir a los clientes, brindándoles un trato excelente y ofreciéndoles los productos y servicios más adecuados a sus necesidades; la confianza es la suma de honestidad, profesionalidad y cercanía; finalmente, el compromiso social, la esencia fundacional del Grupo, subraya el objetivo de querer contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, con una mayor igualdad de oportunidades.

Son un compromiso de **CaixaBank** los principios fundamentales de igualdad, el comportamiento respetuoso al derecho de inclusión de todas las personas en el entorno laboral y social, el reconocimiento de los beneficios que brinda la diversidad cultural, demográfica y social en las organizaciones, la implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción y el fomento de programas de no discriminación hacia grupos desfavorecidos.

Buscando la excelencia, como en cualquier otro ámbito de su actividad, **CaixaBank** tiene definido y desplegado un modelo de gestión de las personas integrador, que engrana y recoge de manera alineada políticas y principios de gestión de recursos humanos, procesos y sistemas concebidos para conseguir la satisfacción y el compromiso de todos, palancas de gestión que impulsan esos procesos y sistemas y herramientas de medición para la mejora continua de todo el modelo.

En este sentido, el despliegue del reto número cinco del Plan Estratégico 2015-2018 de **CaixaBank** se fija en promover un equipo humano más preparado y dinámico para afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta el entorno bancario. Para ello, es imprescindible el desarrollo de las capacidades profesionales, en la gestión descentralizada con empoderamiento, en adaptar la estructura de compensación y los itinerarios profesionales y en reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad del equipo humano.



Bajo esta visión integral con foco en las personas, se están llevando a cabo los programas e iniciativas que se pueden resumir en los ámbitos siguientes y que están ayudando a la mejora continua y al aumento del compromiso y el bienestar de la plantilla:

- **CaixaBank** mantiene un importante esfuerzo de inversión en **formación** y las capacidades de sus empleadas y empleados. En los últimos años se ha puesto foco formativo en asesoramiento financiero y análisis de riesgos certificando a más de 7.000 profesionales con el Diploma de Asesoramiento Financiero de la Universidad Pompeu Fabra y, al mismo tiempo, el *International Certificate in Wealth & Investment Management*, del *Chartered Institute for Securities & Investment* (CISI), que está acreditado por el máximo organismo regulador en Europa, *Financial Services Authority* (FSA), y es el principal referente del sector financiero a nivel mundial., además de continuar con la formación derivada de la nueva regulación y normativas. La plataforma interna de **formación online Virtaula** ha permitido flexibilizar la realización de gran parte de la formación además de permitir la autoformación mediante la oferta de contenidos agrupados en escuelas temáticas disponibles (riesgos, finanzas, comercial, habilidades y rendimiento sostenible) alcanzando un total de 1.472.137 horas de formación en el 2016.

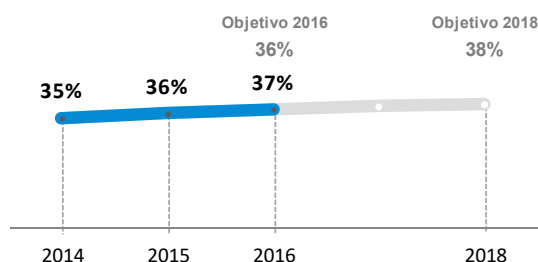
Como elemento diferenciador del modelo pedagógico de **CaixaBank** cabe destacar la comunidad de formadores internos formada por más de 1.972 profesionales de diferentes perfiles cuya labor es fundamental para una buena difusión del plan de formación.

- Al mismo tiempo, la entidad continúa impulsando los programas de **desarrollo directivo** y **pre directivo** con el fin de reforzar el modelo de “liderazgo transformador” y promover la innovación, la movilidad y la delegación de responsabilidades, siendo la diversidad un elemento enriquecedor del modelo. Los

programas de desarrollo directivo contribuyen a reforzar la función del directivo como figura clave dentro del modelo de negocio y liderazgo de **CaixaBank**. Estos programas de desarrollo directivo se hacen en muchos casos en colaboración con las principales escuelas de negocios como IE, ESADE, IESE, IMD, etc. La propuesta de desarrollo directivo de **CaixaBank** “**Rethink**” cuenta con programas de certificación de nuestro modelo de liderazgo así como contenidos presenciales y virtuales, a través de la Escuela de Liderazgo y Habilidades, para reforzar las habilidades de dirección. Estas acciones contribuyen a reforzar la función del directivo como figura clave, mejorando sus habilidades y apoyando el despliegue de las líneas estratégicas. También refuerza el sentido de pertenencia al banco, sus valores y su cultura y facilita el networking.

La gestión del talento es un pilar básico en las políticas de Recursos Humanos. Se realizan **evaluaciones por competencias** a distintos niveles que contribuyen impulsar la meritocracia y la gestión de expectativas y que se materializan en los programas de formación y desarrollo que contribuyen a desarrollar, fidelizar y atraer el talento.

- El modelo de **compensación** de **CaixaBank** se basa en un esquema que combina la retribución fija, variable, beneficios y previsión social. Para cada persona, ésta se establece de acuerdo a su función y a su nivel de contribución en la consecución de los retos individuales, de su equipo y de la Entidad. Adicionalmente **CaixaBank** realiza para sus empleados y empleadas aportaciones significativas a un Plan de Pensiones, con el objetivo de garantizarles un nivel de ingresos suficiente una vez finalicen su vida laboral por jubilación o incapacidad, o en caso de defunción, garantizar un nivel de ingresos suficiente para los familiares del mismo. Para poner en valor el salario emocional, se dispone de la herramienta Compensación Total que permite visualizar las retribuciones dinerarias y no dinerarias con el detalle de los beneficios y las medidas como por ejemplo de conciliación utilizadas de forma personalizada.
- Para el banco es prioritario reforzar la **cultura de la meritocracia** y asegurar que cuenta con los profesionales más cualificados, potenciando sus competencias profesionales críticas. Para ello, mantiene un importante esfuerzo en formación, con cerca de 1,5 millones de horas de formación durante 2016, e impulsa itinerarios de desarrollo profesional y programas de desarrollo directivo. **CaixaBank** cuenta con una tasa de retención del talento del 92,3% y unos elevados porcentajes de promociones internas.
- Se promueven políticas e iniciativas con vistas a poner en valor la **diversidad** en sus distintas dimensiones (género, funcional, generación, procedencia, etc.) y que se han integrado en el proceso de selección, promoción y acceso a posiciones directivas. En este sentido, el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad directiva se incrementa en 1,3 puntos desde diciembre de 2015, hasta alcanzar el

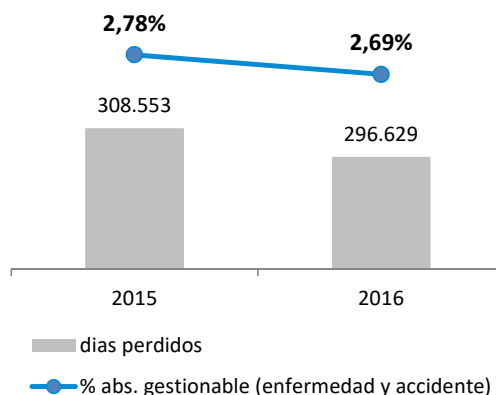


37% y superando el objetivo fijado en el plan estratégico para el año 2016. Algunas de estas iniciativas realizadas son focus con directivas de la entidad para analizar obstáculos y palancas que puedan ayudar a su progreso en la función directiva o la difusión de la serie de vídeos corporativos *Nuestra*

Dirección “De Cerca”, donde se visualizan referentes tanto femeninos como masculinos que tienen un estilo de dirección que favorece el uso eficiente del tiempo de trabajo y que impactan en la conciliación de la vida profesional y personal.

- **CaixaBank** integra el modelo **efr** para la gestión de la **conciliación**, sentando la base de un sistema de mejora continua en este ámbito. Entre las 145 medidas que se encuentran en el catálogo que ofrece la entidad, se incluye la ampliación de permisos respecto los establecidos en el convenio colectivo, reducciones de jornada y excedencias por razones de conciliación. El nombramiento de agentes de igualdad en las distintas direcciones territoriales de **CaixaBank** garantiza la proximidad con la plantilla de personas expertas en conciliación. Adicionalmente se ofrece el acceso al servicio FamiliaFacil, un buscador de personal de ayuda.
- El fomento de la movilidad alineada al modelo de negocio y la dirección por objetivos y retos comunes, dentro de las normas establecidas, otorga la **flexibilidad** y gestión responsable del tiempo de trabajo a cada persona. El despliegue de *smartphones* y *smart PC* ha permitido potenciar la eficiencia en la gestión del tiempo y es una de las medidas mejor valoradas por la plantilla.
- La **comunicación interna** en **CaixaBank** se centra especialmente en tres aspectos: dar a conocer las prioridades estratégicas y de negocio de la entidad en cada momento; difundir las políticas internas con repercusión en los profesionales, las buenas prácticas y el reconocimiento interno y externo, a la vez que individual o colectivo; y conocer las expectativas e inquietudes de todos los empleados para poder realizar una eficaz actuación de comunicación con ellos. Para conseguirlo, entre otros canales online, la entidad dispone de la página “Personas” que, con más de 1,9 millones de accesos al mes (9,8% más que en 2015), cada día publica diversas noticias alineadas con los tres objetivos anteriores (615 novedades en 2016), y este año se ha desarrollado el nuevo “Canal Directo”, la bidireccionalidad del cual ofrece la respuesta personal de la Alta Dirección a las inquietudes formuladas en foros concretos por la plantilla.
- En cuanto al **bienestar** de la plantilla, la Entidad dispone de un sistema gestión de prevención de riesgos laborales adaptado a las exigencias de la Norma internacional OHSAS 18001:2007 (certificación voluntaria). Dicho sistema garantiza la seguridad y salud de la plantilla y permite integrar de manera eficaz la cultura preventiva en la organización. Algunas de las acciones llevadas a cabo son las campañas de promoción y mejora de la salud. También se dispone de un espacio específico en Virtaula bajo el nombre de Rendimiento sostenible donde se profundiza en hábitos saludables, nutrición y actividad física, prevención del dolor de espalda, etc).

A destacar la campaña **#equiposaludable** lanzada en 2016, una iniciativa que se construye gracias a la participación activa de todos los profesionales de **CaixaBank**, y que bajo los 3 pilares de la definición de cultura de la OMS, se articula en 3 ejes: el Bienestar Físico, la Actitud Positiva y el Voluntariado. El objetivo es que sea una campaña cercana, útil,



y abierta a la participación en la que las propuestas de hábitos saludables respondan a las necesidades y situación real de los participantes. Hasta la fecha se han registrado 9.698 profesionales, se han generado 1.582 actividades y se han subido a la plataforma 7.200 fotografías.

Dichas acciones enfocadas al bienestar de la plantilla, se ven reflejadas en la mejora del absentismo gestionable (por enfermedad y accidentes):

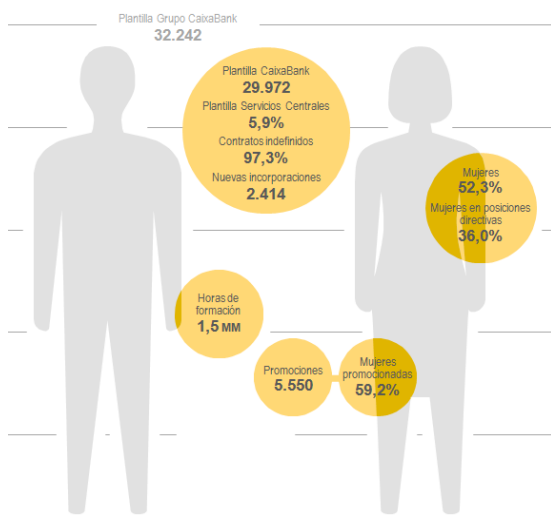
- Adicionalmente a todo lo anterior, **CaixaBank** proporciona a sus empleadas y empleados, un conjunto de **beneficios sociales** que incluyen además el seguro médico completo y extensión a familiares, un plan de pensiones, préstamos en condiciones especiales, ayudas de estudios para empleados y empleadas y para sus descendientes, además de gratificaciones especiales a los 25 y 35 años de antigüedad y por nacimientos. El 92% de la plantilla se siente satisfecha con el conjunto de los beneficios sociales que ofrece la entidad.



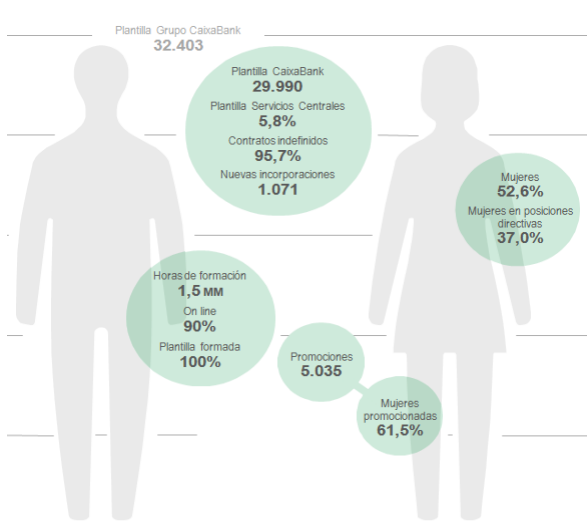
Obra Social "la Caixa"

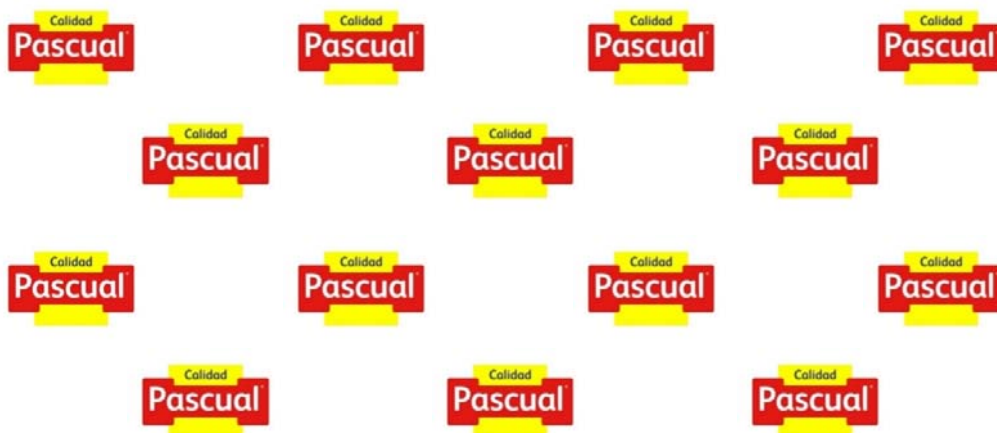
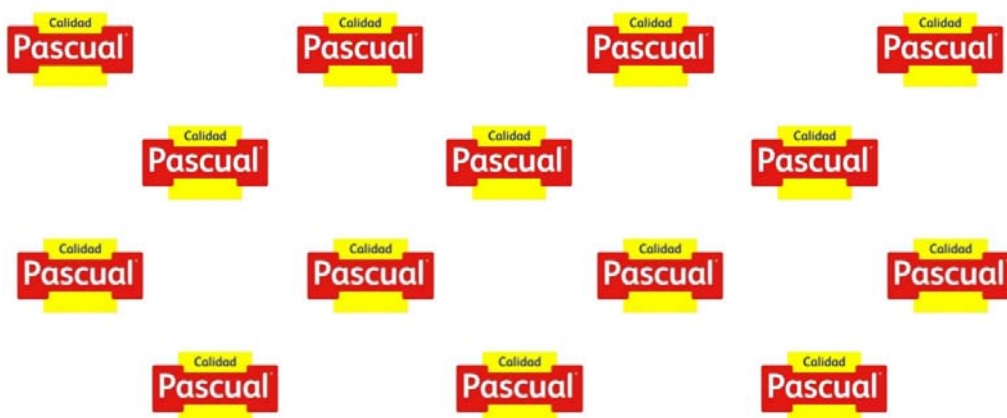
El orgullo que supone la Obra Social "la Caixa" para toda la plantilla de **CaixaBank**, la fuerte cultura corporativa, la satisfacción de la plantilla con los beneficios sociales y la capacidad de competir y desarrollarse en el sector hacen de **CaixaBank** una organización con una excelente empleabilidad, generando un alto índice de compromiso y siendo una de las claves de la sucesiva consecución de los retos que plantea el plan estratégico.

Indicadores 2015



Indicadores 2016





Calidad Pascual

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Calidad Pascual
logo	
sector	alimentación
nº empleados	2.500 empleados
empresa efr desde	mayo 2008
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Joseba Arano (director efr) Fátima Charro (manager efr)



Cambio cultural

Calidad Pascual es una empresa familiar con un conjunto de valores muy consolidados y diferenciados y todo un referente en el sector de la alimentación. Inició su andadura en 1969 en Aranda de Duero, Burgos, para implantarse en poco tiempo en toda España y exportar hoy a 62 países. Con una gama de más de 200 productos, 6 plantas, 27 delegaciones a través de su empresa de distribución Qualianza y más de 2.300 empleados, su principal actividad es la preparación, envasado, distribución y venta, entre otros, de lácteos y derivados con la marca **Pascual**, aguas minerales Bezoya, bebidas vegetales Vivesoy, Bifrutas y Mocay Caffè.

Entre sus valores destacan:

- **Integridad:** Se comprometen a ser honestos, congruentes, consecuentes y responsables en todas sus áreas de actuación y todas sus relaciones con los grupos de interés.
- **Cercanía:** Se vinculan con los consumidores, clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general, desde la igualdad, la empatía, el respeto mutuo, la confianza y la humildad.
- **Pasión:** Crean en la cultura de la responsabilidad y están convencidos de que el éxito se consigue gracias a la motivación, el compromiso, la ilusión y el entusiasmo que demuestran todas las personas de la organización.
- **Calidad:** Buscan la excelencia y crear un valor añadido que les diferencie a través del talento y el esfuerzo que todos ponen para la mejora diaria de sus productos, servicios y gestión.
- **Innovación:** Sueñan con un futuro mejor, y por este motivo ponen todo el esfuerzo y los recursos necesarios para aportar nuevas y eficientes soluciones a las necesidades actuales y futuras de sus grupos de interés.

Quienes trabajan en **Pascual** son el motor para ser una empresa familiar y global, referente social y líder en alimentación de calidad. Para lograrlo, creen firmemente en una cultura orientada a resultados, basada en el compromiso mutuo, en la productividad y flexibilidad, y es que entienden que **el equilibrio y la compatibilización de los tiempos dedicados al trabajo, a la familia y a uno mismo, son la base para el desarrollo pleno de la persona y por consiguiente, del desarrollo de las organizaciones.**

La conciliación o la responsabilidad compartida (como la denominan en **Pascual**) supone un aspecto clave en su modelo de gestión de personas, ya que sobre ella se asientan los principios de igualdad de oportunidades, responsabilidad compartida y diversidad. Trabajar activamente estos aspectos bajo un modelo de gestión es de gran ayuda en el camino a la excelencia, y forma parte de la esencia de la empresa: “Tú, nuestra razón de ser”.

Desde siempre, la preocupación por el bienestar de las personas ha sido una seña de identidad de **Calidad Pascual** y es en el año 2008 cuando deciden formalizar este compromiso con la certificación **efr**.

La certificación suponía sistematizar las iniciativas y las prácticas con las que contaban en torno a un sistema de gestión que les permitiera trazar una estrategia efr en Pascual, con objetivos, indicadores... bajo un ciclo de mejora continua que les permitiera avanzar en este camino y convertir la responsabilidad compartida, la igualdad de oportunidades y la diversidad en ventaja competitiva de Pascual.

Para realizar un cambio cultural tan grande, **Calidad Pascual** desarrolló un Plan de acción que ha dado muy buenos resultados.

Dicho plan consta de varios apartados que se desarrollan a continuación:

Avanzando en la responsabilidad compartida

Desde el año 2008, momento en el que se certificaron como entidad efr, avanzaron hacia una cultura orientada a la consecución de resultados y al eficaz aprovechamiento del tiempo con flexibilidad y responsabilidad compartida. Esta evolución pasaba por desterrar el concepto del “presentismo” y por trabajar en tres ejes que han sido básicos de cara a conseguir resultados en responsabilidad compartida: el estilo de liderazgo de la compañía, la flexibilidad y la consolidación de los procesos de recursos humanos.

1. Estilo de Liderazgo y valores de Pascual

A lo largo de estos años, han ido trabajando en la consolidación de su modelo de liderazgo, el cual establece como aspectos fundamentales del líder de **Pascual**: el respeto, el desarrollo profesional de los colaboradores, el trato justo, la igualdad de oportunidades... Para ello, se han desarrollado programas específicos de formación a líderes donde los temas **efr** han tenido su propio espacio y cabida.

Además, el estilo de liderazgo se ha reforzado con los valores de **Pascual**, su seña de identidad traducida a comportamientos y conductas observables, que tienen que ver con la calidad, la innovación, la cercanía, la integridad y la pasión.

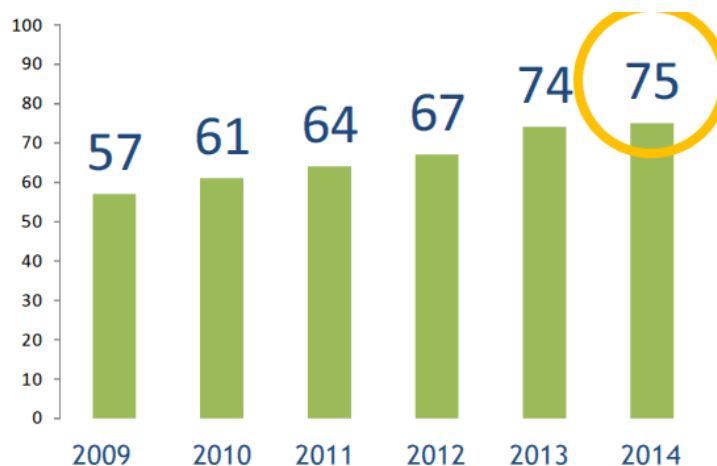


2. La flexibilidad

Han trabajado en la implantación de medidas para favorecer que las personas, bajo entornos de trabajo más flexibles, puedan rendir más y mejor favoreciendo su equilibrio personal-profesional. La flexibilidad de entrada y salida, el horario continuado para personas en situación de guarda legal y la posibilidad de teletrabajo 2 veces a la semana son algunos ejemplos de medidas implantadas en el 2012.

3. La consolidación de los procesos de recursos humanos.

Avanzar en orientación a resultados y en una cultura que no premie el “presentismo” sin sentido, les ha llevado a avanzar en la consolidación de procesos de gestión de personas sólidos como la implantación del sistema de gestión del desempeño, que desde el 2013 se realiza al 100% de la plantilla. Este proceso es clave para la organización y para una correcta comprensión del concepto de responsabilidad mutua (flexibilidad mutua responsable-colaborador orientada a resultados) ya que te permite evaluar a las personas por el cumplimiento de sus objetivos y no por “presentismo” físico.



Como consecuencia de la gestión de la conciliación, a través del **certificado efr**, se ha observado una evolución positiva del indicador agregado efr en la encuesta de clima de la compañía, que recoge preguntas vinculadas con la responsabilidad compartida, la igualdad de oportunidades y la diversidad e indica el grado de satisfacción/ compromiso que tienen los empleados en referencia a las medidas efr.

Se puede observar cómo desde que Calidad Pascual se certificó en efr, la satisfacción/ compromiso de los trabajadores ha aumentado en 18 puntos.

Además, **Calidad Pascual** se ha colocado en la **posición 31 en el ranking de Merco Talento 2015**.

Por otro lado, la organización ha recibido distintos premios:

- **Premio Fundación Randstad** a **Calidad Pascual** en la categoría de Empresa por discapacidad.
- **Premio al mejor directivo Tomás Pascual GPTW 2015**. Instituto Great Place to Work.



Según las palabras del director de Talento y Excelencia de **Calidad Pascual**, Joseba Arano, “estamos convencidos que el desarrollo de una Compañía va ligado al desarrollo integral de sus personas. **Gracias al modelo de gestión efr hemos avanzado de forma estructurada en materia de conciliación /responsabilidad compartida, igualdad de oportunidades y diversidad.** El reto está en seguir haciéndolo con

*ideas e iniciativas innovadoras que impacten positivamente en el negocio y nos permitan crear valor compartido hacia todos nuestros grupos de interés. La gestión de la diversidad y del talento diverso como clave estratégica de **Pascual** es nuestra gran apuesta para los próximos años”.*



CLH

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	CLH
logo	
sector	energía
nº empleados	1.450 empleados
empresa efr desde	marzo 2008
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Cristina Jaraba (directora efr) Fernando Pastor (manager efr)



Comunicación interna

El **Grupo CLH** es una empresa del sector energético cuya misión es la distribución de carburantes y combustibles líquidos de un modo continuo, eficiente y seguro. Trabajan para cumplir su función cada día mejor, con la convicción de estar prestando un importante servicio a la sociedad.

La visión del **Grupo CLH** es colaborar al progreso económico, medioambiental y social, proporcionar a los clientes un servicio excelente, fomentar la promoción laboral de los empleados y la conciliación de su vida personal y profesional. Son una compañía íntegra, responsable y eficiente, cuya cultura se basa en atributos como la seguridad, el compromiso y la capacidad de generar confianza entre sus grupos de interés.

El **Grupo CLH** lleva trabajando desde sus comienzos para ofrecer a las personas un entorno laboral compatible con su vida personal y familiar. La conciliación es para **CLH** un valor corporativo que cuenta con el respaldo de la alta dirección y con el compromiso de toda la organización.

En CLH consideran que la productividad y los resultados se consiguen de una forma más sencilla si realmente los trabajadores tienen un entorno de trabajo favorable y se permite conciliar sus necesidades laborales, personales y familiares.

CLH cree en la conciliación

Hasta el año 2008, el **Grupo CLH** no contaba con un modelo estructurado y sistematizado relacionado con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados. Gracias a la **certificación efr**, obtenida por primera vez en 2008, de **Fundación Másfamilia**, **CLH** reforzó su compromiso a la hora de avanzar en su cultura de conciliación.

No obstante, se encontraron con un problema en este sentido: tenían numerosos beneficios sociales, pero no existía un modelo de conciliación estructurado y sistematizado, no tenían un canal de comunicación que proporcionase visibilidad a las políticas y los avances en esta materia. Asimismo, las solicitudes de los beneficios sociales se realizaban de manera manual por los empleados. En consecuencia, decidieron que tendrían que empezar a trabajar para afrontar estos retos.

Por otro lado, se encontraron con otro desafío. El **Grupo CLH** es una Compañía cuyos centros de trabajo y empleados se encuentran muy dispersos por la geografía española (y actualmente también en el extranjero), por lo que la comunicación se convertía en una herramienta estratégica para estos nuevos retos.

En primer lugar, se creó el **“Espacio efr”**: un site ubicado de forma permanente en la intranet corporativa de **CLH**, dedicado a la conciliación, donde los empleados pueden conocer e informarse sobre el compromiso de **CLH** con la conciliación, el catálogo completo de medidas de conciliación actualizado, con información sobre los requisitos necesarios para poder solicitarlas; información sobre el modelo de conciliación, y prácticas y testimonios de los empleados, en materias relacionadas con el equilibrio entre su vida laboral, personal y familiar.

En segundo lugar, con la finalidad de hacer llegar el modelo de conciliación a la totalidad de sus empleados, incluidos aquellos que no realizan su trabajo diario con herramientas informáticas, se elaboró un tríptico informativo **“empresa familiarmente responsable”**, el cual recoge el compromiso del **Grupo CLH** con la conciliación, algunas de las medidas de conciliación más relevantes (recogidas en las 6 grandes dimensiones), y también dar a conocer al recién implantado, **espacio efr**.

Compromiso con la conciliación...

El Grupo CLH adherido en 2008 la certificación de Empresa Familiar Responsable, que otorga la Fundación más familia, como reconocimiento a sus medidas implementadas para conciliar la vida personal y profesional de todos los miembros de la organización.

Desde entonces, en 2011, la compañía revisó y actualizó este compromiso, adaptándolo a las necesidades de la organización en la actualidad, considerando una conciliación de la vida personal y profesional.

CLH

Empresa Familiarmente Responsable

Medidas para la conciliación de la vida personal y profesional en el Grupo CLH

Medidas de conciliación en el Grupo CLH

Calidad en el empleo

Flexibilidad

Apoyo a la familia

Igualdad de oportunidades

Desarrollo profesional

Liderazgo

En tercer lugar, se realizó un proyecto de automatización de las solicitudes de todos los beneficios sociales y medidas de conciliación susceptibles de ello. Se creó la Aplicación de Beneficios Sociales, donde los empleados del **Grupo CLH**, de manera automatizada, pueden solicitar acogerse a aquellas medidas de conciliación que les interesen y cuyos requisitos cumplan para poder acceder a ellas.

Además, **en CLH consideran que la comunicación, tanto interna como externa, es un pilar fundamental para que su Modelo de Conciliación sea efectivo y constituya un valor diferencial y un referente a tener en cuenta**; por ello, han seguido trabajando en otros proyectos relacionados con la comunicación interna, como son los siguientes:

- **Organización de jornadas de comunicación** realizadas en su Sede Social, como **“Método GTD: cómo gestionar el tiempo de manera eficaz”**, y **“Comunicación y Conciliación: impacto en la imagen y reputación corporativa”**, donde **CLH** fue presentada como caso de éxito en esta materia, y se contó con la intervención del entonces Director General de la Compañía, quien expuso que para **CLH** la conciliación es un valor corporativo, que cuenta con el apoyo de todas independientemente de su nivel jerárquico.

Comunicación y Conciliación, tándem perfecto



las personas de la organización,

- **Implantación del Campus CLH, plataforma de formación on line**, con la que se pretende crear un lugar de encuentro que fomente la igualdad de oportunidades y la integración laboral en el **Grupo CLH**, gracias a un formato de formación flexible, adaptable a las necesidades de conciliación horaria de cada persona. Con esta medida, también se aseguraban llegar a todos sus empleados.



- Con ocasión de la implantación del **Campus CLH**, se lanzó un primer curso on line para todos los empleados, y el tema elegido fue la conciliación: **“Modelo de conciliación en el Grupo CLH”**, que aún está disponible en dicho Campus, y donde pueden conocer en profundidad su Modelo, las medidas que detectaron que eran menos conocidas, el espacio **efr** y la citada aplicación de beneficios sociales.



- Participación de Cristina Jaraba, Directora Corporativa de Recursos Humanos de **CLH** y Representante del Modelo de Conciliación ante la Dirección, en el X Congreso para Racionalizar los Horarios Españoles en Noviembre de 2015. El compromiso con esta materia se materializó en 2016 con la implantación de la jornada



continuada de los viernes de todo el año para el personal de Oficinas Centrales, así como una mayor flexibilidad a la entrada, a la salida, y a la hora de la comida. De igual manera, se llevó a cabo la mejora de la medida de conciliación “Tardes libres en verano”, incluyendo a todo el personal excluido de Convenio, así como jornada continuada todos los viernes del año también para este colectivo.

- Participación en el proyecto “**#miempresaconcilia**”, en el cual tres empleados del **Grupo CLH** relataron en primera persona sus testimonios relacionados con la conciliación, y que formaron parte de un e-book. Este proyecto tuvo una gran repercusión en los medios.



- En cuanto a la **transmisión de los valores** relacionados con la conciliación, en los últimos años han llevado a cabo reuniones de comunicación interna en las que el Manager **efr** ha realizado presentaciones a los directores y jefaturas de la Compañía, para que se fuera transmitiendo a todos los niveles la nueva cultura de conciliación que comenzaban a crear.



FERNANDO PASTOR

“Gracias a las medidas de conciliación implantadas y a su comunicación, CLH ha conseguido renovar exitosamente su certificación FR, obteniendo una calificación 3+, empresa proactiva+, un nivel por encima del conseguido en la anterior evaluación”.

- En relación con el Modelo de Satisfacción implantado en **CLH**, se empezó a trabajar en la satisfacción de sus empleados, en tres niveles de consulta:
 - **Encuestas de Opinión Interna:** incluye dos dimensiones de consulta relacionadas: “Conciliación” e “Igualdad”.
 - **Voz del empleado:** se pregunta acerca del conocimiento, uso y satisfacción de todas las medidas de conciliación.
 - **Encuestas de satisfacción:** sobre la experiencia con medidas de conciliación concretas.

Con los resultados de todas ellas, se crean Planes de Acción, para poder acometer proyectos relacionados con la conciliación, que sean de interés para los empleados, así como mejorar las medidas ya existentes.

- En 2011 se constituyeron las **Comisiones Técnicas de Igualdad**, con la misión de impulsar las políticas relacionadas con la creación de un entorno laboral igualitario para mujeres y hombres; en sus reuniones, se incluye dentro del orden del día, con carácter permanente, un punto llamado “Conciliación”. Además, en las reuniones del Comité de Dirección, es habitual que se traten temas relacionados con la conciliación, y es el órgano responsable de aprobar y dar paso a la implantación de las medidas de conciliación que se hayan estudiado.
- De igual manera, a través de la “Revista Acerca”, que reciben todos los empleados del **Grupo CLH**, se informa periódicamente acerca del Modelo de Conciliación, y de materias relacionadas con él.
- Por último, se utilizan herramientas de comunicación, como banners en el Portal Corporativo, para anunciar eventos y medidas concretas.

Por tanto, el modelo efr se ha posicionado como una herramienta eficaz que les ayuda a gestionar la conciliación de la vida personal y familiar con la vida laboral, haciendo crecer a las personas de CLH como profesionales, mejorando su convivencia y siendo así más productivos y

Fiel a su política de mejora continua, el **Grupo CLH** seguirá trabajando para avanzar en materia de conciliación. Del mismo modo, empleará los recursos necesarios para comunicar los logros conseguidos, con el objetivo de que sirva para aumentar la satisfacción de la plantilla y reforzar la reputación de la compañía.

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

 **consum**
COOPERATIVA

Consum

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Consum Cooperativa
logo	
sector	distribución comercial
nº empleados	más de 13.500 empleados
empresa efr desde	marzo 2007
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Evarist Casany (director efr) Guillermina Cano (manager efr)



Productividad

Consum es la mayor cooperativa del arco mediterráneo español y desarrolla su actividad dentro del sector de la distribución comercial, a través de los supermercados **Consum, Consum Basic y las franquicias Charter.**

Cuenta con más de 680 supermercados, entre propios y franquiciados, distribuidos por Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla -La Mancha, Andalucía y Aragón.

Entre sus valores podemos encontrar:

- **Escuchar:** Escuchar al cliente, a los trabajadores, a los proveedores y al entorno.
- **Aportar:** Aportar productos, servicios, formación, información, bienestar, innovación y desarrollo.
- **Responsabilizarse:** Responsabilizarse significa compromiso, honestidad y actuar de manera sostenible.

En cuatro palabras: **“escuchar para actuar como empresa responsable”**; término muy enfocado y relacionado con **efr**.

La Dirección, a través del Comité Social de **Consum**, es consciente de los beneficios internos y externos que reporta un sistema de gestión de la conciliación. Conoce además las ventajas de sus socios y socias trabajadoras y el valor añadido que tiene este sistema de gestión, que permite detectar tanto sus necesidades como las de la organización y coordinarlas para dar satisfacción a ambas partes.

La Dirección de la Cooperativa, y concretamente la Dirección de Personal, estimó que tomar el **modelo efr** como modelo de gestión era un procedimiento idóneo, ya que esto les posibilitaba tener un modelo de mejora continua, marcarse objetivos claros y medir una serie de indicadores en materia de gestión de la conciliación. En definitiva, consideraron que éste era un buen modelo.

Si bien **Consum** disponía de medidas que favorecían la vida personal y laboral, no estaban estructuradas de una forma ordenada ni recopiladas en un único documento.

Así que, una vez se detectó esta necesidad, se elaboró un documento denominado **“Catálogo + de 50 Medidas para Conciliar”** que sirve de guía y de herramienta de información para todos los trabajadores y trabajadoras de la organización.

Posteriormente, se lanzó un gran Plan de Comunicación Interna que garantizara la difusión a toda la plantilla.



En el último ejercicio, **Consum** invirtió más de 8 millones de euros en su política de conciliación familiar y laboral, lo que representa 597 euros por trabajador.

Desde la implantación del Plan de Conciliación de **Consum** en 2007, **ha aumentado la productividad de la organización un 22%, ha descendido el absentismo un 17% y la rotación no deseada en un 22%**, permitiendo así la calidad de vida en el trabajo y la atracción y retención del talento.

Con el fin de dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus colaboradores, su catálogo de medidas ha pasado de 50 a 75. La existencia de éste, junto a la jornada continua en los supermercados y los objetivos del Plan de Igualdad, han propiciado un aumento del número de mujeres en puestos de responsabilidad. En 2016, el 58% de los Directores de Supermercados son mujeres.

La rotación media de la plantilla estructural es de un 4,27%, un dato muy positivo en relación a la rotación media del sector de la distribución comercial.

En 2016, se crearon 1.071 nuevos puestos de trabajo, y sus cifras hablan de empleo estable y de calidad, ya que el 95% de las personas que trabajan en **Consum** son socios, fijos o socios en periodo de prueba.

Pero lo que mejor evidencia estas cifras es el crecimiento de **Consum**; algo que no habría sido posible de no contar con trabajadores tan comprometidos y satisfechos.

Su lema “Trabajadores comprometidos, clientes satisfechos” se refleja en los datos de su último estudio de clima laboral. La satisfacción de la plantilla se ha incrementado en un 2,7% pasando a una puntuación de 3,77 sobre 5. La participación registrada ha sido de un 95%, la más alta de su historia. Los factores mejor valorados han sido seguridad en el empleo, integración en la empresa y compromiso social, quedando conciliación e igualdad en quinto lugar con una puntuación de 3,80 y por encima de la media.

“El 88% de los trabajadores recomendaría a sus familiares y amigos trabajar en Consum”.

“El compromiso, la motivación y el orgullo de pertenencia de nuestros trabajadores y trabajadoras son, sin duda, nuestros mejores aliados”.

Según la compañía, todos estos datos responden a un cambio cultural iniciado en 2007 de la mano de efr. Desde entonces, **la gestión de la conciliación se ha instaurado como un objetivo estratégico dentro de la organización**. El modelo de gestión les permite trabajar de forma procedimental y llevar a cabo un seguimiento eficaz para poder determinar la consecución de sus objetivos.

DKV DKV DKV DKV

DKV DKV DKV

DKV DKV DKV DKV

DKV DKV DKV

DKV

DKV DKV DKV DKV

DKV DKV DKV

DKV DKV DKV DKV

DKV DKV DKV

DKV

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	DKV
logo	
sector	seguros
nº empleados	780 empleados
empresa efr desde	noviembre 2013
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Jorge Diez-Ticio Ferrer (director efr) Rosa Beltrán (manager efr)



Voluntariado

DKV forma parte de Munich Re, y en concreto del Grupo ERGO que reúne su conocimiento global sobre salud, seguros generales y asesoría legal.

El **Grupo DKV** se dedica concretamente al sector asegurador, con especial atención a los seguros de salud, decesos y vida.

La misión del grupo es muy clara: **contribuir a la mejora de la salud y el bienestar de las personas a través de seguros y soluciones excelentes.**

Con más de 2 millones de clientes, ocupa el cuarto lugar entre las compañías españolas especializadas en Salud.



Actualmente, cuentan con 780 colaboradores y sucursales repartidas por todo el territorio nacional.

La sede central se encuentra en la Torre **DKV** en Zaragoza, pero también hay servicios centrales en Barcelona y Madrid.

En **DKV** se esfuerzan por un mundo más saludable, y si por algo se caracteriza la compañía es por su voluntad de reinventarse.

Buscan ser la opción de referencia para los que desean cuidar su salud y la de los suyos, y para esto, han incorporado nuevos valores en el Plan Estratégico de la compañía:

- **Valentía**, porque crean soluciones, afrontan retos e inventan el futuro
- **Simplicidad**, porque eligen formas sencillas, rápidas y breves para hacer las cosas
- **Autenticidad**, porque son únicos, diferentes y fieles a nosotros mismos
- **Honestidad**, porque no entienden otra manera de actuar
- **Calidez**, porque les gusta las personas y estar cerca de ellas

La conciliación ha sido un aspecto estratégico en los últimos planes estratégicos de DKV: Plan Compromiso y Plan Confianza; y ha pasado a formar parte de su cultura empresarial, ya que es un concepto integrado en su propuesta de valor: “Realmente interesados en ti”.

La conciliación para **DKV** significa propiciar que exista un equilibrio entre la empresa y los empleados, en lo que ofrecen y reciben ambas partes. De esta manera, **la conciliación sirve como una herramienta de gestión de equipos basada en la relación ofrecer-recibir entre todos los agentes implicados en la balanza:**

Si para algo le ha servido a **DKV** un modelo de gestión como éste, es para poner en valor todo lo que se estaba haciendo en materia de conciliación, y es que la conciliación siempre ha formado parte de la empresa, de su cultura y de su estrategia corporativa.



Desde el 2005, la empresa pasa de conciliar a gestionar la conciliación, convirtiéndose de esta forma en una entidad **efr**.

El grupo destaca que **el uso de un sistema de gestión como éste le ha aportado muchos beneficios**, tanto para la persona como para el negocio, **pero destaca principalmente el incremento del compromiso y satisfacción de sus colaboradores.**

“Estos sienten que la empresa se preocupa verdaderamente por su bienestar”.

Pero **efr** no les ha aportado únicamente un sistema de gestión, también les ha ayudado a cambiar la percepción existente en torno a este concepto.

Para la empresa, conciliar no significaba trabajar menos, y era importante que este mensaje calara en sus colaboradores.

Al igual que **Fundación Másfamilia**, **DKV** entiende la conciliación como algo mucho más amplio, algo que va mucho más allá de la famosa flexibilidad temporal y espacial, y este modelo les ha permitido avanzar en este sentido y trabajar la conciliación desde diferentes líneas de trabajo:

1. Liderazgo
2. Calidad en el empleo
3. Flexibilidad temporal y espacial
4. Apoyo a la familia de los colaboradores
5. Desarrollo personal y profesional
6. Liderazgo y estilos de dirección

Sin duda, **este trabajo les ha permitido redefinir el concepto de conciliación en el grupo**. Actualmente, sus colaboradores entienden la conciliación como algo mucho más amplio, y las acciones de voluntariado han tenido mucho que ver en esto.

La compañía explica que una parte del voluntariado desempeñado por los colaboradores se realiza dentro de la jornada laboral. *“Éstos sólo tienen que recuperar las horas destinadas a acciones sociales. No existe ningún tipo de control posterior, puesto que confiamos en nuestra gente y existe un fuerte compromiso por ambas partes”*.

Sin duda, el fomento de acciones que favorecen el desarrollo personal de los colaboradores ha ayudado a que éstos entiendan la conciliación como algo más amplio. La confianza que deposita la empresa en sus colaboradores y la flexibilidad ofrecida, también han tenido mucho que ver en esto.

El voluntariado en DKV comienza en 2002 con 25 empleados que se inscriben a apoyar proyectos sociales de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía. Estos 25 empleados coordinan 10 acciones de voluntariado. Se organiza el Día del Voluntariado y se realizan diferentes microdonaciones que no generan un gran impacto de transformación social. Eran los comienzos. El impacto en el compromiso, clima y satisfacción era muy pequeño y no se medía. **Con la implantación del modelo de gestión efr, el voluntariado corporativo se extiende a toda la organización**. Se elabora un Plan Estratégico de Voluntariado contando con la participación de los empleados a través de una encuesta y de diferentes focus group de identificación de colectivos y áreas sociales de actuación. El apoyo desde **efr** y la cultura que se implanta en la compañía son estratégicos para la extensión del voluntariado. **Más del 60% de los colaboradores de la compañía participa en acciones de voluntariado**, en más de 60 acciones diferentes. Se incorpora la medición de la satisfacción del voluntariado, que cada año mejora como se puede observar:



- **2014:** 3,69 sobre 4
- **2015:** 3,71 sobre 4
- **2016:** 3,80 sobre 4

También se mide el impacto del voluntariado en la encuesta de clima, **(la satisfacción es de un 92% tanto en 2016 como en 2015)** y se empieza a identificar las competencias que cada empleados desarrolla cuando interviene en acciones de voluntariado.

Actualmente, la compañía está midiendo el impacto de cada acción social respecto a los objetivos de sostenibilidad de la ONU como propuesta de valor para la empresa, los empleados y la sociedad.

A continuación, presentamos el **Plan de Voluntariado Corporativo de DKV**.

Éste se enmarca dentro de las acciones de Negocio Responsable que se llevan a cabo desde el departamento de Recursos Humanos, que se encarga de organizar y proponer acciones de voluntariado social y/o medioambiental a los empleados y a su entorno familiar y de amistades.

Para el diseño del Plan Estratégico de Voluntariado, la compañía cuenta con la participación de los empleados mediante encuestas y focus group, en los que se define la estrategia de voluntariado de la compañía: los tipos de voluntariado, los colectivos a los que dirigirse, las áreas sociales o medioambientales sobre las que actuar...etc.

Cada año se elabora un Plan de Acción con un presupuesto que es aprobado por los departamentos de Recursos Humanos y de Negocio Responsable y se desarrollan diferentes reuniones de coordinación entre Voluntariado Corporativo y Negocio Responsable de cara a alinear estrategias cada año.



Existen diferentes tipos de voluntariado:

- **Voluntariado corporativo no profesional**

Se trata de acciones sociales y/o medioambientales que realizan los empleados de **Grupo DKV** de manera voluntaria y que no requieren de ninguna habilidad especial para su realización.

Estas acciones pueden ser propuestas:

- Por el departamento de RRHH (Voluntariado Corporativo): Desde RRHH se mantiene contacto constante con entidades, fundaciones, ONGs, etc. que proponen acciones a llevar a cabo (Plan de Acción de Voluntariado anual), analizadas y aprobadas por la Dirección de RRHH y de Negocio Responsable.
- Por los empleados. En este caso son analizadas por RRHH para su aprobación en función del presupuesto anual.
- Por el departamento de Comunicación (Negocio Responsable): Propone acciones de apoyo a algún proyecto global de RSC.

Una vez decidida la acción a poner en marcha, Voluntariado Corporativo informa a la entidad correspondiente y envía un correo electrónico a los empleados del centro de trabajo oportuno, en función de la zona geográfica donde se vaya a realizar la acción. En este correo se explica de forma general en qué consiste la acción de voluntariado y se identifican las competencias que van a poder desarrollar con la realización del voluntariado.

RRHH colabora en la gestión de la acción correspondiente junto con la Entidad organizadora. La acción es planificada y organizada y se celebra en las fechas establecidas con la participación de los empleados participantes.

- **Voluntariado profesional**

Se trata de la intervención de uno o varios profesionales de la compañía apoyando como asesor/es externo/s una actividad interna de la Entidad (Fundación, ONG, etc.). En decir, **Grupo DKV** aporta el saber hacer y el conocimiento de sus empleados voluntarios.

Las propuestas de estas acciones llegan de las Entidades o en ocasiones, de alguna empresa que organiza y coordina a varias organizaciones interesadas en participar en la acción de voluntariado profesional.

RRHH se pone en contacto directamente con el empleado o empleados que considera que cumple/n el perfil profesional demandado para explicarle la acción de voluntariado por si estuviera interesado en participar en la misma. En ocasiones, cuando se trata de una acción no dirigida a un perfil profesional especialista, se informa de la misma por correo electrónico a todos los empleados de centro de trabajo correspondiente.



Este tipo de voluntariado profesional se podrá realizar dentro de la jornada de trabajo siempre y cuando sea imprescindible para realizar la acción con la ONG y siempre que haya aprobación de Recursos Humanos y del responsable correspondiente del voluntario profesional.

El voluntariado llevado a cabo por **DKV** se dirige a las siguientes áreas:

- Personas en riesgo de exclusión social
- Voluntariado a favor de la salud (enfermedades, todo tipo de discapacidades...etc)
- Voluntariado a favor de las personas mayores
- Voluntariado a favor del Desarrollo (proyectos de Cooperación Internacional)
- Voluntariado a favor del medio ambiente
- Voluntariado profesional (en el que el voluntario aporta sus conocimientos técnicos a una ONG con la que colabora).

Estas acciones se ponen en conocimiento de los colaboradores a través del portal del voluntariado. Este Portal es una herramienta de comunicación para la promoción de la acción social/medioambiental entre los empleados, ofreciendo un amplio abanico de posibilidades para participar en acciones de voluntariado on line y presencial.

Se accede al Portal del Voluntariado a través de L@net. La gestión de este portal es realizada por la Fundación Hazloposible Esta Fundación identifica en el Portal oportunidades de voluntariado que se ofrece a los empleados de **DKV**. Los empleados interesados en participar en alguna de las acciones de voluntariado ofertadas, se ponen en contacto con la ONG o entidad organizadora correspondiente, directamente a través del link del Portal web. En este caso, RRHH no realiza ninguna gestión asociada ni convoca a los posibles participantes

Trimestralmente, Fundación Hazloposible envía al departamento de RRHH de **Grupo DKV** toda la información sobre la participación de los empleados a través del Portal: Acciones en las que se ha participado, nº de participantes por acción, entrada de empleados al Portal web, comparativas, etc.

A primeros de año, se realiza una memoria específica de Voluntariado, donde se establecen las acciones llevadas a cabo el año anterior, la entidad organizadora, el coste asociado (si procede) y el nivel de participación, así como comentarios interesantes al respecto.

Periódicamente, se realiza una reunión entre los gestores del Voluntariado del departamento de RRHH y el personal del departamento de Comunicación (RSC). El objetivo de esta reunión es hacer seguimiento de las acciones de voluntariado llevadas a cabo y buscar sinergias entre las acciones de voluntariado a realizar y la estrategia general de RSC de la Compañía.

A la finalización de las acciones de voluntariado, el empleado participante puede cumplimentar una encuesta sobre la satisfacción de la acción realizada a través del Portal del Voluntariado. A finales de año, se recopilan todos los datos para conocer los índices de satisfacción del Voluntariado en la Compañía y analizar las áreas de mejora aportadas por los voluntarios participantes.

DKV siente orgullo al afirmar que 2015 fue el año récord de movilización. Más de 5.000 personas (empleados, mediadores, clientes, proveedores, familiares amigos) apoyaron las acciones de voluntariado organizadas por la compañía.

Éstas son algunas de las acciones llevadas a cabo durante este año:

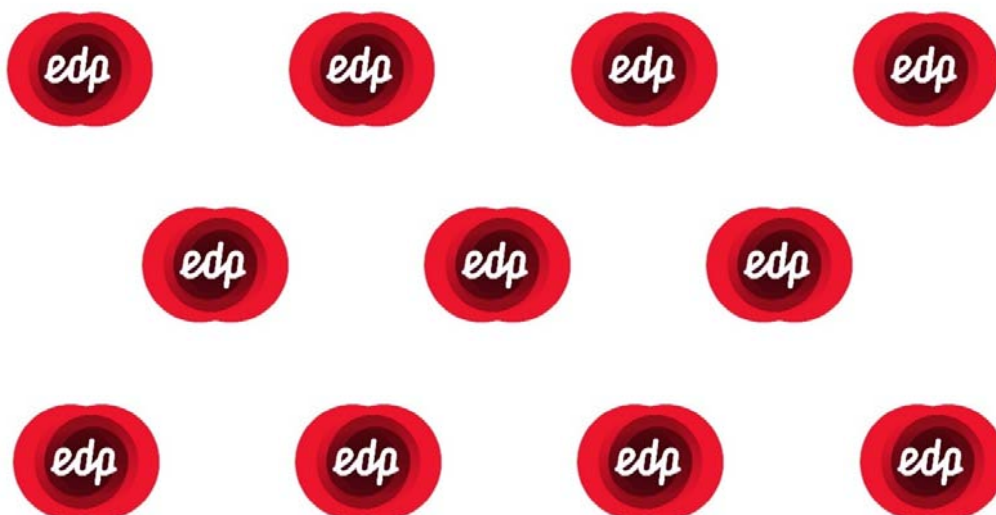
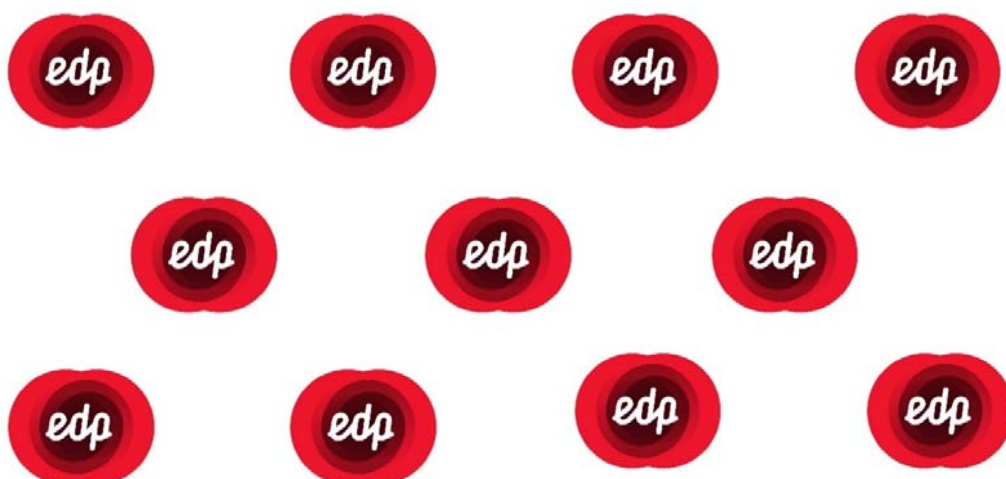
- **V marcha solidaria** a favor de la investigación de la AECC contra el cáncer infantil; con 4.000 participantes y una donación de 27.000euros.
- **Regalos de navidad para niños en riesgo de exclusión social:** 250 voluntarios se movilizaron para arrancar una sonrisa a estos niños en estas fechas tan señaladas.
- **A favor de las personas más vulnerables:** 3 donaciones de sangre en la Torre **DKV** con la participación de 203 voluntarios donantes.
- **A favor de la salud:** Este año se organizaron cuatro Talleres de la experiencia con el apoyo de voluntarios de **DKV|ERGO** que acompañaron a personas mayores que contaron sus experiencias que se recopilaran en un libro.
- **A favor de personas mayores:** 188 empleados son padrinos de niños/as de Camboya, Bombay y Nicaragua.
- **Apadrinamientos:** 118 voluntarios plantaron los árboles del Bosque **DKV** con el objetivo de compensar emisiones de CO2.
- **A favor del medioambiente voluntariado a favor del desarrollo:** 2 equipos en Madrid y Barcelona participaron en el Trailwalker OXFAM Intermón.

El grupo aporta los siguientes resultados:

- Inversión en voluntariado 29.985 €
- Donación 33.800 euros €
- Empleados participantes 1.171

El 50% de los empleados han participado al menos en 1 acción de voluntariado.

- ONG'S contactadas 33



EDP Portugal

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	EDP Portugal
logo	
sector	energía
nº empleados	900 empleados
empresa efr desde	enero 2013
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Joao Tavares (director efr) Catarina Reis (manager efr)



Voluntariado

EDP Portugal se define como una empresa global de energías, líder en el sector y orientada a la creación de valor, innovación y sostenibilidad.

Con aproximadamente 12.000 empleados, **EDP** opera en 14 geografías de todo el mundo y está expandiéndose continuamente a nuevas regiones.

La organización de la empresa se representa de la siguiente forma:

- Producción de electricidad
- Distribución de electricidad y gas
- Marketing y comercio de electricidad y gas

EDP integra en su cultura de compromiso los siguientes valores:

- **Iniciativa**, demostrada a través del comportamiento y la actitud de sus trabajadores
- **Excelencia** en la ejecución, que se manifiesta a través de las conductas y actitudes de los empleados
- **Innovación**, con el fin de crear valor en las distintas áreas en que opera
- **Sostenibilidad**, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras
- **Confianza**, demostrada cada día por sus accionistas, clientes, proveedores y otras partes interesadas



Año tras año, la compañía consolida su posición de liderazgo en el mercado de las energías renovables gracias al compromiso y esfuerzo de sus colaboradores. Sin duda, éstos son el motor de la empresa, de ahí que la **gestión del capital humano desempeñe un papel clave dentro de la organización**.

EDP reconoce la importancia del desarrollo profesional y se esfuerza por ayudar a sus empleados a entender el negocio y el sector para que puedan ser excelentes profesionales. La empresa, además, fomenta la movilidad interna y reconoce los méritos de innovación, esfuerzo y rendimiento de sus empleados.

Señala que parte del éxito de la compañía se lo debe a la diversidad existente en la organización. Su ambiente es muy diverso, lo que supone extraordinarios beneficios para el grupo.

EDP cree que las personas completas y realizadas son más creativas, más enérgicas y más positivas, de ahí que la compañía se esfuerce por satisfacer las necesidades y expectativas de sus colaboradores en materia de conciliación.

En 2015, se crea la **división de diversidad e inclusión** dentro del centro corporativo de recursos humanos con el fin de garantizar el desarrollo y la incorporación de una cultura de diversidad e inclusión basada en el respeto por el ser humano.

El programa Conciliar de **EDP Portugal** también se gestiona desde este área. Desde aquí, el grupo trata de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores promoviendo y facilitando el equilibrio entre las diferentes facetas de su vida (personal, familiar, social, laboral) con la ayuda del modelo de gestión efr.

Todo esto se materializa en un creciente número de medidas y políticas de conciliación que están en constante desarrollo. A través de 150 medidas, organizadas de acuerdo a los pilares del **modelo efr**, la empresa intenta adaptarse a la diversidad de la fuerza de trabajo, respetando siempre sus necesidades y expectativas.

El voluntariado está muy presente en su paquete de medidas, y **EDP** reconoce la importancia estratégica de la adopción de una Política de Voluntariado para el fortalecimiento de su cultura corporativa. Según la compañía, **el voluntariado promueve la apertura de la empresa a la sociedad y crea sentimientos de pertenencia y confianza con las comunidades**. Es por ello, por lo que **EDP** apoya activamente a sus empleados en la práctica del voluntariado. ¿Cómo? Proporcionando un determinado número de horas de su jornada mensual a acciones de voluntariado.

“El 83% de los empleados piensa que las acciones de voluntariado impactan positivamente sobre su compromiso y su productividad”.

EDP reconoce la importancia estratégica de la adopción de una Política de Voluntariado para el fortalecimiento de su cultura corporativa. Según la compañía, el voluntariado promueve la apertura de la empresa a la sociedad y crea sentimientos de pertenencia y confianza con las comunidades. Es por ello, por lo que **EDP** apoya activamente a sus empleados en la práctica del voluntariado. ¿Cómo? Proporcionando un determinado número de horas de su jornada mensual a acciones de voluntariado.

La compañía ha diseñado una plataforma para gestionar la “oferta” y “demanda” de estas acciones, que son llevadas a cabo por instituciones sociales que forman parte integral del Programa de Voluntariado de Grupo **EDP**. Éste reúne no sólo a colaboradores, sino también a familiares y amigos de éstos, a empleados jubilados, y a otros stakeholders.

Como **entidad efr**, el voluntariado forma parte del ADN de la empresa. A partir de octubre de 2016 el programa, antes gestionado por la Fundación **EDP** en Portugal, pasó a ser gestionado por los recursos humanos corporativos, que defiende que este tipo de acciones juega un papel esencial en el desarrollo de sus colaboradores, y que a su



vez multiplica el propósito y el significado de los que hace el grupo. Creen además que cuentan con el talento y competencias necesarias para contribuir activamente con el desarrollo de las comunidades donde operan.

Entre sus objetivos para próximos años, nos encontramos con los siguientes:

1. Involucrar a más empleados en los proyectos de voluntariado
2. Integrar las acciones de voluntariado en programas de desarrollo y reconocimiento
3. Desarrollar una estrategia de voluntariado enfocada en las competencias con ejes globales e iniciativas locales
4. Explorar nuevas asociaciones con los stakeholders de **EDP**

Los resultados del Programa de voluntariado de 2016 reflejan el compromiso de la organización con su responsabilidad social:

- Voluntarios EDP: 2.177
- Horas de voluntariado: 15.639 horas, correspondientes a 286.302€
- Instituciones beneficiarias: 346
- Personas beneficiarias: 42.000

El **Grupo EDP** seguirá invirtiendo en el programa de voluntariado porque es consciente de que, además de contribuir al desarrollo sostenible de su negocio, **favorece el desarrollo personal de sus colaboradores, con el impacto positivo que esto tiene para el propio empleado y la organización; mayor satisfacción, motivación y compromiso** por parte de los trabajo, así como una mayor facilidad para atraer y retener talento.



Enagás

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Enagas
logo	
sector	energético
nº empleados	1.337 empleados
empresa efr desde	abril 2007
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Javier Perera (director efr) Susana Toril (manager efr)



Liderazgo

Enagás, compañía líder en transporte, regasificación y almacenamiento de gas natural en España y gestor técnico del sistema gasista español, y empresa con **Certificado efr desde 2007**, ha definido un **Modelo de Gestión Sostenible** cuyo éxito reside en la integración de tres ámbitos clave:

- La definición de las responsabilidades de los diferentes niveles organizativos y la involucración de todas las Direcciones de la compañía.
- La identificación de mejoras en los diferentes ámbitos de gestión de la compañía, a través de herramientas de evaluación.
- El diseño de planes de acción concretos asociados a los ámbitos de mejora identificados.

Enagás considera a sus más de 1.350 personas como un elemento fundamental de la gestión, y la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todas ellas, como uno de los principios del área de Recursos Humanos.

Su reto es implantar la cultura del compromiso a través del fomento de la conciliación y de la igualdad de oportunidades, con iniciativas directas como el diseño y distribución a toda la plantilla de la Guía de Conciliación y a los líderes del Cuaderno de Dirección VIP, y con iniciativas de carácter estratégico, como la integración en el Modelo de Gestión Sostenible de un Sistema de Gestión Integral de Personas que establece los procesos, herramientas y soportes necesarios para la captación, retención y desarrollo del talento.

En palabras de Claudio Rodríguez, Director General de **Enagás** Transporte: ***“En Enagás prima la cercanía a las personas, el desarrollar proyectos con las personas, que todos sean y se sientan parte determinante de nuestros objetivos. La puesta en valor de todo el potencial humano que tenemos es lo que nos está permitiendo ‘jugar’ cómodos en situaciones novedosas y de cierta complejidad.”***

Y continúa: ***“En Enagás*** somos capaces de mantener la exigencia profesional desligándola de la exigencia en la presencia física, aprovechando para ello las herramientas tecnológicas y, fundamentalmente, potenciado el compromiso desde el desarrollo de un buen ambiente de trabajo. Los resultados están ahí, la empresa sigue consolidando su desarrollo desde un modelo de gestión conciliador y transversal...”

Uno de los pilares del Sistema de Gestión Integral de Personas son los líderes, para los que Enagás ha definido 10 competencias directivas deseables, entre ellas el liderazgo pro-conciliación, y un proceso de evaluación 360º de las conductas asociadas, en el que participa, además de cada líder (autoevaluación), sus superiores (evaluación descendente), sus pares (evaluación horizontal) y sus colaboradores (evaluación ascendente).

A partir de la evaluación 360º, en casos muy específicos se han puesto en marcha programas de **coaching** con resultados muy positivos en el desarrollo de las habilidades directivas de los líderes participantes.

La competencia “liderazgo pro-conciliación” está definida como:

- 1.- Conocer circunstancias personales además de las profesionales y tenerlas en cuenta a la hora de planificar y organizar el trabajo.
- 2.- Promover con palabras y hechos y con el propio ejemplo una cultura de resultados rechazando la mera presencia en el puesto de trabajo.
- 3.- Facilitar la gestión del tiempo y la organización del trabajo de su equipo adecuando las tareas a las capacidades de los colaboradores.

Esta competencia presenta valores de entre 1 y 4.

El resultado medio alcanzando en la última evaluación de competencia ha sido de 3,96.

Respecto a la gestión de los líderes más reticentes al cambio, Claudio Rodríguez comenta: “El reto es integrar a todos en este modelo de gestión, y para ello la constancia en la aplicación de las herramientas de conciliación resulta determinante, especialmente cuando el ejemplo proviene de los puestos de mayor responsabilidad...”

Además, **Enagás** cuenta con la **Escuela de Directivos** que, de forma permanente, facilita formación y desarrollo adaptados al perfil (Directores, Jefes de Unidad y Mandos intermedios) en las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios para el despliegue de las 10 competencias directivas, como por ejemplo formación en Conciliación e igualdad.

Por otro lado, el **proceso de Revisión Salarial** (anual) contribuye a que los Directivos incorporen los valores de la compañía, ya que dicho proceso está asociado a la Evaluación del Desempeño, que evalúa su comportamiento respecto a una serie de dimensiones y valores corporativos, entre los que se encuentra el impulso de la conciliación.



Toda esta actividad con los líderes se completa en **Enagás** con un proceso de **Dirección por Objetivos** (DPO) que garantiza el correcto despliegue de los objetivos globales y de los planes estratégicos, alineando los objetivos que se asignan a cada persona con los objetivos globales.

Para saber si van por el buen camino, cada dos años la empresa realiza un seguimiento del sistema de gestión, mediante una encuesta de opinión entre toda la plantilla, a través de cuestionarios y de focus groups, que facilita feedback a nivel de Dirección/Unidad para vincular los resultados a objetivos de mejora.

Por último, queremos destacar la estrecha colaboración entre la Dirección de Recursos y el resto de Direcciones operativas, a la hora de fomentar la interiorización de la cultura de conciliación entre todos los profesionales de la empresa, como lo demuestra lo que coloquialmente denominan **“Roadshow”**, iniciativa en la que el

Director General de **Enagás** Transporte, Claudio Rodríguez, junto con el área de Recursos y RSC, recorren cada planta y cada Unidad de la compañía, para acercar a toda la plantilla el modelo de Gestión Sostenible, en el que se integran la cultura del compromiso, la conciliación y la igualdad de oportunidades, y para recoger de primera mano, las propuestas de mejora.



Claudio Rodríguez lo resume

así: *“Lo bueno de que estén tantos mandos como equipos es que te puedes dirigir a todos a la vez, y dar al mando el mensaje de que este es el estilo de dirección que queremos, y dar al equipo el mensaje de que su compromiso resulta imprescindible para que este modelo de gestión funcione, para que todo funcione.”*

La fantástica acogida de esta iniciativa les ha animado a duplicar el esfuerzo y realizarla dos veces al año: ***“Es muy positivo hacer dos contactos en el año: uno a principios de año, antes de cerrar los objetivos, contar con ellos; y el otro al final del año, contarles cómo ha ido, y aprovechar muy especialmente para enfatizar aquellos proyectos que han salido de su iniciativa o en cuyo resultado su participación ha sido determinante, porque eso va a tener un tirón tremendo, va a consolidar el modelo de gestión y garantizar su desarrollo.”***



MSD

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Merck Sharp and Dohme de España S.A.
logo	
sector	farmacéutico
nº empleados	1.100 empleados
empresa efr desde	mayo 2006
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Beatriz Martín Luquero (directora efr) Carla Tejada (manager efr)



Compensación total

MSD es una compañía líder de salud global que trabaja para contribuir al bienestar a nivel mundial. Trabajan con clientes a través de sus medicamentos, vacunas, terapias biológicas y productos veterinarios, etc. operando en más de 140 países para ofrecer soluciones innovadoras de salud.

Aspiran a ser la mejor compañía del mundo en el campo del cuidado de la salud y están comprometidos con la aportación de innovaciones y soluciones para el mañana, así como con incrementar el acceso a los servicios de salud a través de políticas de gran alcance, programas y colaboraciones.

Entre sus valores, muy alineados con los de la **Fundación Másfamilia**, destacan:

calidad de vida

ética e integridad

innovación

acceso a la salud

diversidad

trabajo en equipo

MSD consigue el **certificado efr** en 2006, siendo entonces la primera empresa farmacéutica en conseguirlo y es una de las pocas empresas que lleva 10 años certificada.

Esta certificación respalda el firme compromiso de la organización por continuar siendo una compañía líder referente en medidas de conciliación, compromiso por el que ya han obtenido importantes reconocimientos como el Distintivo de Igualdad del Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad en 2011, la certificación Óptima de la Planta de Salamanca otorgada por la Junta de Castilla y León, el certificado que nos reconoce como Top Employers, e, internacionalmente, el reconocimiento como una de las 100 Mejores Compañías para Madres que Trabajan en Estados Unidos.

La decisión de impulsar la conciliación y obtener la certificación **efr** vino motivada por el compromiso de **MSD** para continuar siendo una Compañía líder referente en el entorno de trabajo y para sus empleados.



Los motivos que movieron a **MSD** para la implantación del **modelo efr** fueron:

- Establecer, documentar y mantener un modelo dinámico de mejora continua en materia de conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Continuar potenciando el compromiso de la organización con las políticas de conciliación ya establecidas y analizar la necesidad de establecer nuevas políticas y directrices.
- Ayudar al conocimiento de la empresa por parte de sus empleados.
- Seguir impulsando iniciativas para fomentar la innovación en la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Mantener la estrategia para atraer y retener el talento profesional necesario para el liderazgo de sus actividades.

MSD definió y diseñó un plan de acción para alcanzar los objetivos arriba señalados, dividido en varias fases

1. **Identificación de necesidades y políticas en materia efr:** El objeto de esta fase era establecer una metodología que permitiera identificar las necesidades de los empleados en materia de conciliación y que permitiese evaluar en qué medida **MSD** podía satisfacer éstas.
2. **Revisión y análisis de los requisitos legales y otros requisitos en materia de conciliación:** **MSD** identificó y revisó la legislación en materia laboral y de conciliación vigente aplicable a su industria (Estatuto de los Trabajadores y Convenio Colectivo de la Industria Química).
3. **Metodología:** esta fase tenía como objeto determinar la metodología para el establecimiento y definición de planes y programas familiarmente responsables, junto con la formulación de las políticas de conciliación y la revisión de las ya existentes. La Dirección de RRHH estableció y aprobó un Plan de objetivos y metas, los cuales son revisados y actualizados de forma periódica.
4. **Implantación y funcionamiento del Modelo efr:** esta última fase consistía en la implementación del modelo.

Pero este plan de acción no hubiera tenido éxito si no hubieran contado con el soporte, apoyo e implicación de los líderes de la organización, que se responsabilizaron de que el **modelo efr** se entendiera, se implantara y fuera conocido por todos los colaboradores en la organización.

La certificación efr exige responsabilidad y compromiso, y ayuda a que los trabajadores de MSD se sientan orgullosos de formar parte de la compañía.

Les consolida en la vanguardia de las empresas que trabajan por el bienestar y la calidad de vida de sus empleados y les une en un mismo objetivo: seguir construyendo, entre todos, la mejor empresa en la que crecer como profesionales y como personas.

El objetivo de éstos no es otro que hacer de **MSD** un mejor lugar para trabajar, y lo están consiguiendo.

En este site, los empleados pueden encontrar diferentes grupos de medidas:

- **Yo importo:** Medidas personalizadas de las que disponen por ser empleados de **MSD**.
- **Tú y los tuyos importan:** Medidas de las que pueden disfrutar y que contribuyen a la conciliación de la vida familiar y laboral.
- **La sociedad nos importa:** Los colaboradores de **MSD** son la base de su éxito, pero el cuidado de la sociedad también constituye uno de sus pilares, por lo que aquí pueden encontrar

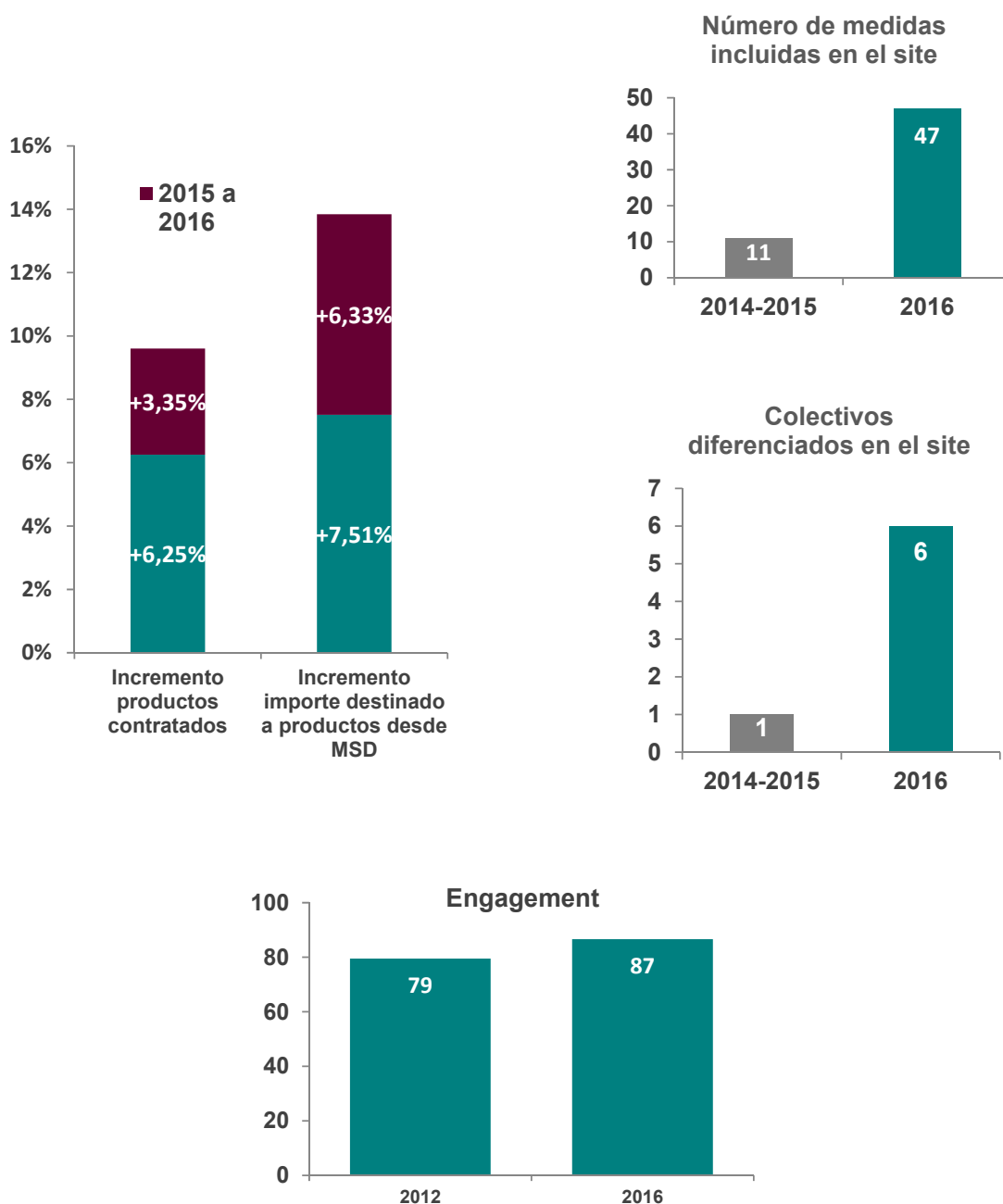
iniciativas que recogen lo que la compañía hace y puede hacer por la sociedad, como la política de voluntariado corporativo, por la cual los empleados disponen de 40 horas anuales para destinarlas a la colaboración con alguna ONG.

Con esta nueva plataforma, **MSD** pretende:

- Reunir en un único lugar todos los beneficios ofrecidos por la compañía
- Poner éstos en valor y crear consciencia del paquete total de beneficios existentes
- Informar a cada empleado no sólo de qué beneficios está disfrutando, sino de cuáles podría disfrutar y no están usando todavía.



Como se puede ver en las siguientes tablas, **desde el lanzamiento del site MSD4you+, los productos y medidas puestas a disposición de los colaboradores se han visto incrementadas, al igual que la inversión destinada a éstas.**



Sin duda, el modelo de gestión efr nos ha ayudado a poner en valor todos los beneficios y medidas de MSD; algo que se ve reflejado bianualmente en su encuesta global “Voice of Employee”.

Desde el 2012, el compromiso de sus colaboradores ha aumentado en 8 puntos.

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

L a b o r a t o i r e s
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratoires
ORIGINAL
QUINTON®
1897

Laboratorios Quinton

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Laboratoires Quinton International
logo	
sector	farmacéutico
nº empleados	42 empleados
empresa efr desde	mayo 2011
norma implantada	norma efr 1000-2
director y responsable efr	Cecilia Coll (directora y manager efr) Roberto Ruiz (equipo efr)

Pyme

Laboratoires Quinton es una PYME perteneciente a la Industria Farmacéutica que se dedica a la fabricación de especialidades naturales con agua de mar microfiltrada en frío.



Tiene una amplia gama de productos, desde complementos alimenticios, como ampollas que suponen un gran aporte de minerales, hasta productos sanitarios (sprays nasales), de cosmética y de higiene.

Entre los valores de **Quinton** destaca: la calidad en las especialidades, en las instalaciones y en su equipo humano; la orientación al terapeuta y al paciente, la Humanidad y calidez en la gestión, (su gestión está orientada a reinvertir los beneficios en el equipo y en la sociedad), el trabajo en equipo, la responsabilidad integral (favoreciendo la conciliación de la vida familiar y laboral), y el cuidado del medio ambiente.

La conciliación es un pilar básico en la cultura de Quintón.

Ofrecen bienestar tanto a sus clientes como a su equipo de trabajo, **siendo éste un elemento clave para retener y atraer el talento en la organización.**

En **Quinton** se aplicaban diferentes medidas de conciliación, pero éstas no estaban recogidas en ningún catálogo y no eran valoradas ni gestionadas por su equipo. En la actualidad, y con la certificación **efr**, **Quinton** cuenta con un amplio catálogo de medidas (más de 80 medidas de conciliación) y su propia gestión y medición.

A través de las distintas formaciones que realiza **Fundación Másfamilia**, han adquirido nuevas ideas sobre qué medidas de conciliación aplicar. La gestión de la diversidad hace que el catálogo esté en continuo cambio y que dichas medidas sean muy valoradas por los compañeros.

En términos económicos, **la implantación del modelo de gestión efr ha reducido la tasa de absentismo al 0%, ha mejorado el trabajo en equipo y las bajas laborales no sobrepasan el 1%.**

La implantación del modelo de gestión **efr** en **Quinton** también ha tenido un impacto positivo sobre la **producción**, que **ha aumentado notablemente**. En los periodos de mayor carga de trabajo, es el propio equipo quien se compromete a realizar un mayor número de horas de trabajo.

¿Y qué decir de la retención de talento? **Las encuestas afirman que el 98% de la plantilla no cambiaría de trabajo.** Además, **Quinton** dispone de una amplia base de datos con currícula de directivos y personal muy cualificado. **Laboratoires Quinton** no sólo retiene talento, sino que además lo atrae. Un gran número de candidatos desearía formar parte de su equipo.

A través de las encuestas de clima, se ha detectado que el 96% del equipo siente un alto nivel de sentido de pertenencia a la empresa y un gran compromiso con el proyecto.

Gracias al plan de acción llevado a cabo, y del que **efr** forma parte, se ha producido un aumento notable de su imagen corporativa. Actualmente, **Laboratoires Quinton es la tercera mejor PYME para trabajar en España**. Esto, en parte, se debe a su modelo “*Quinton: la felicidad radica en la salud*”, con el bienestar físico, psíquico y social como ejes principales del modelo y con su catálogo de medidas de conciliación, que mejorado notablemente la comunicación con su equipo.

Además, la imagen corporativa de **Quinton** se ha visto relanzada. Diferentes medios de comunicación se han interesado por su forma de gestionar. Han aparecido en prensa escrita, como *El País* y *El Mundo*, y en varios medios audiovisuales.

Por último, no han parado de recibir premios y reconocimientos:

2012:

- Premio Joven Empresario: Ganador Francisco Javier Coll, CEO **Laboratoires Quinton..**
- Premio Nacional Joven Empresario. Finalista. Francisco Javier Coll, CEO **Laboratoires Quinton.**
- Premio Cámara de Comercio a la Industria.

2013:

- Premio Empresa Flexible (categoría pequeña empresa)
- 8ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW).
- Ganadores Concurso de Vídeo “Nos apasiona nuestro lugar de trabajo”.

2014:

- Premio INVASSAT: Distinción en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana.
- Premio Empresas Sabias (Generalitat Valenciana).
- I Premio entorno de trabajo saludable: 2º accésit categoría PYME.
- Premios CEPYME: Finalistas categorías PYME del Año y PYME RSC.
- Premios Nacionales Alares: Accésit categoría PYME.
- 3ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW).
- Premio a la Familia Grupo de Entidades Catalanas: modalidad: conciliación familia- trabajo.
- Certificado Red de Empresas Saludables, otorgado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

2015

- II Premio Salud y Empresa RRHH Digital: accésit.
- II Premio Empresa Saludable: 1er accésit.
- I Premios patrocina un deportista: finalistas.
- El País / Banco Popular: Premios Somos Empresa: finalista categoría Somos Conciliadores.
- I Premios Mejores Directiva de Recursos Humanos: Finalista Cecilia Coll, categoría PYME.
- 2ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW).

2016

- Premio Nacional Alaras, categoría Pyme.
- Finalista categoría Liderazgo Saludable - Premio Mi Empresa es Saludable.
- 2º Accésit, categoría empresas, Premios Super Cuidadores.
- Finalista Premio Salud y Empresa - RR.HH Digital.

2017

- Premio Pyme Mi empresa Saludable.





RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA

Red Eléctrica de España

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Red Eléctrica de España, SAU
logo	 RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
sector	energético
nº empleados	1.670 empleados
empresa efr desde	agosto 2009
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Juan Majada (director efr) Jose María Rico (manager efr)



RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA

Salud y bienestar

Red Eléctrica de España es el operador y transportista único del sistema eléctrico español. Su misión es asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico. Para ello, supervisan y coordinan el sistema de generación - transporte y

gestionan el desarrollo de la red de transporte. La compañía ejerce esta misión bajo los principios de neutralidad, transparencia, independencia y eficiencia económica con el objetivo de contribuir a prestar un servicio eléctrico seguro, eficiente y de calidad para el conjunto de la sociedad.

Entre sus valores destacan:

confiabilidad

respeto

liderazgo

creatividad

conciencia ambiental

responsabilidad

Encontrar el equilibrio entre la vida personal y laboral es, para la sociedad actual, un gran reto en el que las empresas juegan un papel fundamental. **Red Eléctrica de España** ha apostado por la implantación de medidas y acciones de conciliación que favorezcan ese equilibrio, enmarcadas en el compromiso entre la empresa y personas que forman parte de ella.

Esta apuesta por la conciliación, que ha posicionado a la compañía como un referente en la materia, se plasmó en 2008 con el lanzamiento del proyecto *Red Concilia*, que coordina de manera estructurada un modelo de gestión de mejora continua basado en las necesidades de las personas empleadas.

El fruto del esfuerzo realizado ha sido evidente a lo largo de los últimos años, en los que **Red Eléctrica de España ha conseguido un importante reconocimiento interno y externo en materia de conciliación con el apoyo de la certificación efr**, obtenida en 2009 y renovada cada tres años, **cuyas normas permiten establecer un modelo de gestión propio.**

El éxito del modelo implantado radica fundamentalmente en las mejoras que el propio sistema identifica como resultados del análisis de los indicadores, la autoevaluación, los procesos de auditorías y que, junto con las numerosas medidas de conciliación contempladas en **Red Eléctrica**, favorecen la mejora continua y constante de la gestión realizada.

Pero han querido llegar aún más lejos y **la conciliación ha pasado a ser un elemento estratégico** que se encuentra entre las principales áreas de actuación del modelo de Empresa Saludable. Ser capaces de valorar de manera individualizada la bidireccionalidad existente entre los diferentes ámbitos de las personas (trabajo-persona) es el reto al que se enfrenta **Red Eléctrica de España**, que persigue una gestión de la conciliación más flexible, basada en el compromiso mutuo.

El interés de **Red Eléctrica de España** por promover la implantación de las mejores prácticas en salud y posicionar a la compañía como referente del modelo de “empresa saludable” está expresado en el Plan Director de Recursos Humanos como línea estratégica de la compañía.

Como resultado de un primer trabajo de diagnóstico, se establece un Plan de acción que recoge las medidas necesarias para poner en marcha en el modelo de Gestión de Empresa Saludable, no solo estableciendo las mejoras de las deficiencias encontradas, sino también poniendo en valor todas las acciones que se vienen llevando a cabo desde diferentes áreas de la empresa.



Las acciones incluidas en el Plan de Acción de Empresa Saludable se llevan a cabo en torno a diferentes áreas de actuación: Ambiente físico del trabajo, Recursos personales de salud, participación de la empresa en la Comunidad y Ambiente psicosocial de trabajo.

Existen diferentes herramientas de gestión, como la *Guía de Conciliación* o los *Interlocutores de Conciliación* que, desde la Dirección de Recursos Humanos, se desarrollan para que todas las personas de **Red Eléctrica de España** tengan a su alcance las medidas y acciones que les permiten conseguir ese equilibrio. Esto es, además, un reflejo de la apuesta de la dirección de la compañía y del compromiso de todos los que trabajamos para alcanzar la armonía entre persona y trabajo.

Después de varios años con el certificado **efr** y desarrollando el modelo de gestión asociado, aseguran que han avanzado mucho en materia de gestión de la conciliación. No existe un solo factor de éxito, sino varios componentes que han conseguido que las medidas y acciones de conciliación sean una herramienta más de gestión de personas.

Son plenamente conscientes del impacto que la gestión de la conciliación tiene sobre las personas, y bajo esa hipótesis trabajan con una métrica propia, desarrollada por un grupo de trabajo, en el cual a través de la medición de indicadores propios de gestión (indicadores **efr**), son capaces de conocer y evaluar el retorno de la inversión que el sistema de gestión de la conciliación les reporta a partir de los ingresos tangibles e intangibles.



Su ROI indica que por cada euro invertido en gestión de la conciliación retornan dos euros.

Además, cuentan con los resultados de la encuesta de conciliación (voz del empleado según el **modelo efr**) cuyo **resultado global de satisfacción va de un 6.20 en 2012 a un 7.15 en 2014**

Otro monitor de compromiso, como la encuesta de clima realizada en 2015, mejora sus resultados con respecto al 2012, en aquellas preguntas relacionadas con la Empresa Saludable, la conciliación y los beneficios sociales, siendo así las preguntas que más han mejorado

De lo comentado anteriormente y de cómo la gestión de la conciliación afecta directamente al bienestar de las personas, se justifica que el **modelo efr** se incorpore directamente en el Ambiente Psicosocial como una parte fundamental del mismo, cuyo objetivo es implantar herramientas y recursos de gestión y organización del trabajo que favorezca el bienestar físico y psicosocial de las personas empleadas.



REALE SEGUROS



Reale Seguros

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Reale Seguros Generales
logo	
sector	seguros
nº empleados	957 empleados
empresa efr desde	octubre 2009
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Alfredo Núñez (director efr) César Martín (responsable efr)



Liderazgo

Reale es una compañía de referencia en el mercado español de seguros. Ésta está presente desde 1988, y en los últimos años, ha consolidado su presencia en España gracias a su crecimiento interno y a su estrategia de adquisiciones y alianzas. Durante estos años, ha ampliado su red de servicios al asegurado y ha mejorado su cartera de productos, y es que la centralidad del cliente es un valor imprescindible para la compañía. Por ello, **Reale** garantiza la máxima cercanía a sus clientes, así como una relación personalizada y flexible a través de casi 330 agencias y cerca de 3.500 colaboradores

La integridad, la centralidad de la persona, la responsabilidad, la cohesión y la innovación, son los cinco valores fundamentales del Grupo, y constituyen la base de las pautas de actuación y conducta que la compañía aplica en sus relaciones con los grupos de interés. Las empresas del Grupo velan para que se respete y preste atención a todos y cada uno de estos grupos, persiguiendo el desarrollo sostenible como factor para seleccionar y guiar sus propias acciones, siempre desde una perspectiva constante de responsabilidad social.

Reale se define como una entidad efr, y entiende la gestión de la conciliación como la creación y monitorización de las condiciones organizativas idóneas que permiten a todas las personas de la organización conciliar su vida personal, familiar y profesional, alcanzando a su vez los resultados comprometidos con Reale.

Para conseguir un equipo humano motivado, alineado y comprometido, el grupo define unos compromisos concretos con todas las personas que componen su equipo trabajando en las siguientes líneas estratégicas:

1. Orienta su modelo de gestión en conciliación hacia el mantenimiento de un **entorno rico en relaciones personales y profesionales, en oportunidades de desarrollo y opciones de vida**, lo que contribuye a la mejora de la eficiencia y la productividad. La orientación a las personas es un valor recogido en su Código Ético, y una pieza fundamental del proyecto de empresa.



2. Trabaja para seguir siendo un excelente lugar de trabajo y atraer a los mejores.
3. Encuentra en la conciliación y en la centralidad de la persona un vehículo para progresar socialmente y ganar reputación entre sus Asegurados-Clientes y en el concierto económico de los países en los que opera.

En el año 2007, la empresa lleva a cabo un proyecto al que **denominaron “Cambiamos la marcha”**. El objetivo de éste era transformar la cultura organizacional de la compañía, lo que supuso la redefinición de la misión, la visión y los valores de la empresa. En este proyecto se dio a las personas un papel principal, haciéndoles partícipes y protagonistas de todos y cada uno de los hitos que éste iba consiguiendo.

La decisión de **Reale** de certificarse como **entidad efr** nace de este proyecto, y afirma que todo lo que son se lo deben a sus empleados, a lo que consiguieron a partir de ese glorioso año 2007.

Conscientes de sus fortalezas en la gestión y el desarrollo de personas, especialmente en el cuidado de éstas, en el año 2009 deciden certificarse como **entidad efr** al ser éste un modelo exigente y basado en la mejora continua. Éste les permitía integrar todas sus políticas de Recursos Humanos bajo la premisa de Conciliación e Igualdad y crear una cultura de trabajo que permitiera el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral de sus colaboradores. Sin duda, este modelo de gestión les ayudaba a desarrollarse aún más en el cuidado y desarrollo de las personas, desde la convicción de que **el desarrollo y cuidado de éstas desemboca en el desarrollo y cuidado de la organización y la sociedad**.

En ese año 2009, **Reale** consigue el certificado en su nivel C. El grupo estaba decidido a darle un gran impulso en los años siguientes. El hito más destacable fue la aprobación, en el año 2012, del nuevo convenio colectivo de **Reale**, que mejoraba enormemente el existente hasta la fecha y que ya era mejor que el convenio que regula su sector. Ese año de renovación alcanzaron el nivel B+, y en su segunda renovación la máxima **calificación, A+**. **Reale** destaca que esta calificación les llena de orgullo pero que también supone una gran responsabilidad, no sólo la de mantener dicho nivel de exigencia, sino la de trabajar día a día hacia una gestión que les permita ser más eficientes y productivos mientras las personas se siguen sintiendo cuidados, comprometidos y orgullosos de pertenecer a **Reale**.





La obtención de la **calificación A+** se debe a la suma de numerosos factores, todos ellos perfectamente alineados e interconectados. La apuesta por las personas es uno de ellos, y para esto, **ha sido fundamental el compromiso y la participación de todos niveles, tanto de la alta dirección como de los mandos intermedios.**

No cabe la menor duda de que la gestión del cambio es inviable sin la presencia y el liderazgo de los mandos intermedios, por ello, **Reale** llevó a cabo un proyecto tanto en España como en Italia para definir el modelo de líder ideal en todo el Grupo. Denominaron a éste: Proyecto Liderazgo; un proyecto que ha contribuido en gran medida a la mejora de su modelo de gestión de la conciliación.

El esquema que siguieron para definir este modelo fue el siguiente:

- Mediante estudios a nivel de grupo y sector, se plantearon qué modelo de liderazgo querían.
- Se preguntaron dónde se encontraban sus líderes con respecto a ese modelo. Para esto, hicieron uso del Cuestionario 360º. Cada líder del grupo fue evaluado por su mando, sus iguales y sus colaboradores.
- Fijación de Planes de acción que permita acercarse al modelo de liderazgo definido.
- Ejecución de los planes de acción por parte del mando y seguimiento de éstos por parte de su responsable y del Área de personas, el éxito de los Planes de Acción ira vinculado al objetivo personal y por tanto afectara directamente a su retribución variable.

Las competencias exigidas a los líderes del **Grupo Reale** fueron y son la gestión de uno mismo (autoconfianza, autocontrol y resiliencia) y la gestión de equipo:

- Capacidad de hacer a las personas responsables de los resultados propios y organizativos.
- Capacidad de hacer crecer a las personas en términos profesionales y personales.
- Capacidad de comprometer y alinear al equipo con los retos de la empresa a través de la comunicación.

Cada una de estas competencias está compuesta de comportamientos observables del mando. En esta línea, destacamos que la competencia Desarrollo de las personas (capacidad de hacer crecer a las personas, en términos profesionales y personales) se define con conductas relacionadas con la conciliación y la igualdad.

Esta “apuesta por las personas” está también presente en otros proyectos e iniciativas, como los desayunos con el consejero delegado, los comités de gestión del talento y la participación en los centros de desarrollo. Herramientas, que sin lugar a duda, favorecen la generación de espacios de diálogo entre mando y colaborador.

- **Desayunos con el consejero delegado y con los miembros del comité de dirección.**

Dichas convocatorias se celebran en grupos reducidos (unas 10 personas) para facilitar la participación y comodidad de los asistentes. Éstos están integrados por personas de diferentes áreas para fomentar el conocimiento e integración de los empleados, y el objetivo de éstos no es otro que acercar la figura de los líderes al resto de colaboradores para que conozcan de primera mano todas las novedades y planteen dudas y sugerencias en un ambiente formal y sin necesidad de intermediarios.

- **Comités de Gestión del Talento.**

Se realizan anualmente y participan los Directores Territoriales, los Responsables de cada Área y RR.HH con los siguientes objetivos: poner en común el talento identificado en la compañía, compartir los planes de desarrollo definidos hasta el momento, segmentar el colectivo para identificar los TOP sucesores y definir objetivos de desarrollo para el próximo año.

- **Participación en los Centros de Desarrollo.**

Tras la realización de los Comités del Talento, se seleccionan colaboradores para participar en los Centros de Desarrollo, un taller en el que se realizan actividades individuales y en grupo. Esta jornada de trabajo sirve como punto de partida para conocer los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.

Lo característico de estos programas es la clara muestra de implicación y compromiso de la alta Dirección y Mandos Intermedios en los planes de formación y de carrera de los colaboradores, recibiendo incluso formación específica para participar en los Centros Desarrollo para aprender que competencias se deben evaluar, que técnicas se deben utilizar así como aprendizaje en observación sistemática y objetiva entre otros aspectos.

Tras la puesta en marcha de estas iniciativas, **Reale** confirma que la implantación de un modelo de gestión como el **efr** mejora el orgullo de pertenencia de los empleados, su compromiso y en definitiva, la productividad, pues se basa en una relación de responsabilidad mutua, lo que permite la sostenibilidad del modelo.

Para conocer el impacto del Proyecto de Liderazgo, **Reale** incorporó un bloque específico en la encuesta de la Voz del Empleado para valorar el estilo de liderazgo Pro-conciliación. Obtuvieron los siguientes resultados:

- El colectivo percibe que el estilo de dirección de la empresa facilita el balance de la vida personal y profesional.
- Sobre el responsable directo hay la opinión generalizada de que facilita la conciliación y que convoca las reuniones teniendo en cuenta las necesidades de conciliación.

Todo ello repercute finalmente en la satisfacción y el bienestar de las personas, lo que va ligado directamente a aspectos como la mejora de productividad, aumento de atracción y fidelización del talento así como mejora en la imagen Employer Branding entre otros.

Concluimos este caso de éxito con **la compra de la nueva sede del Grupo Reale; una muestra más del compromiso de la alta dirección por las personas de la compañía**, que una vez más, han sido variable importante a tener en cuenta en la elección de dicha ubicación.

En los últimos años, se han valorado distintas posibilidades teniendo en cuenta la localización de los hogares de sus colaboradores.

Reale realizó un Estudio de Movilidad que calculaba los tiempos de duración de los desplazamientos que debían realizar los trabajadores desde sus domicilios hasta cada uno de los edificios “candidatos”. **Este estudio paralizó automáticamente la compra de uno de los edificios que más se adecuaba a los requerimientos de Reale, pues se observó que la duración media por empleado y desplazamiento aumentaba considerablemente, repercutiendo esto negativamente en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores.** Este espacio se situaba en un municipio metropolitano a 15 kms del centro de Madrid.

Finalmente, la compañía prefirió adquirir un edificio en el centro de la ciudad, con la inversión económica que ello supone.

Nuevamente, la cultura y los valores del **Grupo Reale** estuvieron muy presentes en la adquisición de su nueva sede, y una vez más, las personas fueron un factor clave a tener en cuenta.





Grupo Santander

Ficha de la empresa

nombre de la empresa	Santander
logo	
sector	financiero
nº empleados	22.000 empleados
empresa efr desde	mayo 2008
norma implantada	norma efr 1000-1
director y responsable efr	Juan Gorostidi (director efr) Rosa Sanchez (manager efr)



Liderazgo femenino

Santander es una de las entidades financieras más importantes del mundo, cuya misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas, y con la visión de ser el mejor banco comercial ganándose la confianza y fidelidad de empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general.

Para lograrlo, Banco **Santander** se apoya en su cultura Sencillo, Personal y Justo (SPJ), que define su manera de hacer las cosas y de relacionarse con sus *stakeholders*. Consiste en lograr los objetivos comerciales comportándose de acuerdo con la cultura SPJ; para ello se han definido 8 comportamientos corporativos que guían sus actuaciones y decisiones, y marcan el camino para conseguir ser el mejor banco para sus clientes y la mejor empresa para trabajar.

En este contexto, **para Santander, la gestión de la conciliación**, del equilibrio entre la vida profesional y personal, **es un camino de doble dirección que se encuadra en el concepto de “Flexibilidad Responsable”** y confiere a sus destinatarios una serie de beneficios dirigidos a conciliar más y mejor, en respuesta al compromiso y dedicación de las personas. A su vez, la Flexibilidad también exige responsabilidad por ambas partes para que este modelo sea viable.

La conciliación en la banca

El sector de banca, históricamente dominado por el hombre, no ha reflejado en los primeros niveles de dirección la paridad actual de la plantilla, como consecuencia de la creciente incorporación de mujeres en los últimos años.

El camino para impulsar el desarrollo de la mujer a puestos directivos en el banco está superando diferentes barreras internas y también condicionantes externos a la organización. El **Santander se centró en eliminar cualquier posible barrera interna que sus empleadas pudieran percibir, principalmente relacionada con la conciliación de la vida personal y laboral, y animar a las que lo deseen a desarrollar una carrera profesional directiva**. Al mismo tiempo, ha trabajado en sensibilizar a hombres y a mujeres por igual sobre la importancia de mantener este equilibrio y aportar herramientas para conseguirlo.



Un plan de acción para conseguir resultados

En este plan de acción puesto en marcha por el **Santander** a través de la Certificación fue fundamental el apoyo incondicional público y el impulso de su presidenta, Ana Botín, de la alta dirección, y de Recursos Humanos a través de mensajes institucionales y actuaciones dedicados a la igualdad de oportunidades.

Además, se pusieron en marcha los siguientes programas de formación y sensibilización:

- **Programa Diversidad de Género de Santander España:** presentado e inaugurado por Ana Botín, tendrá un año de duración y se beneficiarán 300 profesionales (150 mentees y 150 mentores) con el objetivo de incrementar el número de mujeres en puestos directivos y ayudar a que los profesionales asuman la responsabilidad de su propio desarrollo profesional y el de sus equipos.
- **Programa Corporativo “Take the Lead”:** el **Santander** pone a disposición de sus directivas un completo programa de desarrollo basado en la excelencia académica y el apoyo al negocio. Es un programa diseñado especialmente para impulsar la carrera profesional de mujeres pertenecientes a colectivos de segundo nivel directivo, con una trayectoria de éxito que avala su alto potencial para alcanzar posiciones de máxima responsabilidad en el banco. Sus participantes podrán adquirir más visibilidad, planificar su carrera y acelerar su desarrollo integrando nuevos conocimientos y habilidades que les ayudarán a la hora de asumir retos futuros. Se acompaña con un proceso de *mentoring* con un alto directivo/a del grupo.
- **Programa Corporativo “Sumando Talento”:** dirigido a mujeres con alto potencial que aún no están en posiciones directivas de primera línea. Les facilita distintas herramientas de apoyo para la adquisición de habilidades directivas, autoconfianza, conocimiento del grupo, salud, y otros aspectos. Incluye un programa de *mentoring* que a su vez sirve para involucrar a hombres y mujeres que ya han alcanzado niveles directivos en el progreso y desarrollo de las participantes.
- Amplia oferta abierta en **formación en habilidades directivas**, incluyendo gestión de la diversidad.
- **Comportamientos SPF:** Los empleados son la clave para hacer de **Santander** un banco más Sencillo, Personal y Justo (Simple, Personal & Fair, SPF). Con el objetivo de hacerles partícipes en ese proceso de transformación cultural, se han definido los comportamientos que deben marcar la forma de trabajar de los más de 190.000 profesionales que forman la plantilla en todo el mundo.
- **Líder SPF** – Especial impacto en la evaluación del desempeño y en la retribución variable del personal encuadrado en los colectivos directivos de los comportamientos corporativos.
- **Fomento de la mujer como “role model” femenino** para otras mujeres de la organización: iniciativas internas y externas a través de las que mujeres

directivas lanzan un mensaje a otras mujeres que quieran alcanzar puestos de mayor responsabilidad.

- **Patrocinio/colaboración** en eventos y publicaciones de carácter interno y externo, referidos a igualdad de género y liderazgo femenino. Como la iniciativa “Inspiring Girls” y el programa “De mujer a mujer”, conjunto con la Fundación Integra, de *mentoring* de directivas del banco a mujeres víctimas de violencia de género.
- **Encuentros Santander mujer y empresa.** Organizados en la sede corporativa del banco, con ponencias internas y externas de personas relevantes de ámbito internacional sobre temática de igualdad de género y liderazgo femenino. Por el momento se han celebrado tres eventos de este tipo.
- **Política Corporativa de Flexiworking, nuevas formas de trabajar, y transformación digital.** Una herramienta clave para favorecer el equilibrio entre trabajo y vida personal. Con dos objetivos:
 - (i) generar entornos de trabajo flexibles, propiciando una cultura de eficiencia, productividad y meritocracia que repercuta en mejores resultados, compromiso y motivación de las personas, y
 - (ii) dotar de autonomía a los equipos para adaptarse a las necesidades de sus profesionales y del negocio/función para el que trabajan. Contempla medidas como flexibilidad horaria, teletrabajo, trabajo en remoto, compra de vacaciones, política de reuniones eficaces y de uso del correo electrónico.

Además, **Santander** mantiene desde 2008 su compromiso con el certificado **efr**, ha recibido el Distintivo Igualdad en la Empresa en 2010, pertenece a la red DIE y ha firmado un acuerdo en 2014 con el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad para el incremento del porcentaje de mujeres en puestos directivos y pre directivos, habiendo superado antes de la fecha prevista el compromiso adquirido. **Santander** es una de las 26 entidades financieras que han sido incluidas en el prestigioso índice Bloomberg, que reconoce a las compañías del sector que son líderes por sus políticas e iniciativas en el fomento de la igualdad de género. Pertenecen al Chárter de la Diversidad desde 2009.

Y todo este trabajo tiene su recompensa. **Santander** lleva a cabo todas estas acciones por responsabilidad social y por convencimiento de que una organización diversa es fiel reflejo de nuestra sociedad y por tanto de sus clientes, por lo que necesariamente debe impactar en los resultados de la empresa.



- Porcentaje de mujeres en la plantilla del Banco: **45,22%**
- Porcentaje de mujeres que pertenecen al Grupo Técnico: **90,76%**
- Consejo administración (**6 de 15**). Su presidenta es una mujer.
- Directoras territoriales (**3 de 13**)
- % de mujeres en puestos directivos y pre directivos: **34,94%**
- % de respuestas favorables en la Encuesta de Compromiso a las preguntas siguientes (datos a nivel corporativo)
- Mi Jefe directo me facilita que alcance un equilibrio razonable entre mi vida personal y profesional: **72%**
- Mi Jefe directo facilita la flexibilidad en el equipo de trabajo: **80%**

Banco Santander está trabajando duro desde hace unos años para conseguir una presencia equilibrada de la mujer en los puestos directivos y de máxima responsabilidad en la organización, reflejando con ello lo que en realidad también sucede en nuestra sociedad. Pero aún queda mucho por hacer. **Debe seguir impulsando políticas que favorezcan la flexibilidad y las nuevas formas de trabajar, en respuesta a las demandas de sus profesionales y de las que puedan beneficiarse tanto hombres como mujeres, al tiempo que ayuden a la empresa a conseguir sus objetivos de negocio.** Igualmente, deben continuar los mensajes de sensibilización y seguir impulsando la formación, facilitando herramientas que ayuden a las mujeres a fomentar habilidades de liderazgo.

Conclusiones

Tras 10 años del nacimiento de la **Iniciativa efr**, pionera y única en la **gestión de la conciliación** a través de una certificación de tercera parte y la mejora continua, y contando con más de 550 entidades certificadas a lo largo del mundo, es importante visibilizar y divulgar los casos de éxito que han supuesto una transformación para las empresas de este e-book.



A modo de resumen, cabe destacar:

- Todos los casos de éxito recogidos en este e-book corresponden a **entidades efr certificadas** que han optado por la Gestión de la Conciliación como herramienta para conseguir diferentes fines, tales como:
 - **ACCENTURE**: Atracción y retención
 - **CAIXABANK**: Modelo Integral de RRHH
 - **CALIDAD PASCUAL**: Gestión del cambio. Cultura corporativa.
 - **CLH**: Comunicación Interna
 - **CONSUM**: Productividad
 - **DKV**: Voluntariado
 - **EDP**: Voluntariado
 - **ENAGÁS**: Liderazgo. Mandos Intermedios.
 - **MSD**: Salario emocional
 - **LABORATOIRES QUINTON**: Reputación Corporativa en pequeñas y medianas empresas
 - **REALE Seguros**: Liderazgo
 - **Red Eléctrica de España**: Salud y bienestar
 - **SANTANDER**: Liderazgo femenino

- Toda empresa actúa ante problemáticas puntuales teniendo en cuenta a su principal activo, sus colaboradores. Para ello, la **gestión de la conciliación** se posiciona como clave en temas de liderazgo, total rewards, diversidad, atracción y retención de talento, cambios culturales, mejora de la competitividad o la reputación corporativa, entre otros.
- La **conciliación** supone un aspecto clave en el modelo de **gestión de personas** de una compañía, ya que sobre ella se asientan los principios y valores de la misma.
- Una empresa solo puede ser competitiva si tiene capacidad para adaptarse al mercado actual y a las necesidades de sus clientes, siempre en constante cambio. Con este objetivo, **las empresas líderes se reinventan cada día**. Son flexibles con sus clientes y también quieren serlo con sus colaboradores.
- Disponer de nuevas alternativas como la flexibilidad temporal, espacial, el apoyo al desarrollo profesional, personal o familiar, la potenciación de la diversidad, la inclusión, el desarrollo de nuevos modelos de liderazgo o promover el uso de nuevas tecnologías y herramientas, no es sólo una necesidad actual sino que además es un poderoso **estímulo para el trabajador** y refuerza positivamente el **compromiso** entre la empresa y sus profesionales.
- Todas las empresas representadas en este e-book tienen un amplio abanico de medidas de conciliación ajustadas a la necesidad de su negocio y de las personas que le dan vida. Todas ellas clasificadas bajo las normas **efr-1000**.
- La **comunicación** de esta gestión a todas las personas de la organización es fundamental para el buen conocimiento y funcionamiento del mismo. Se trata de una herramienta eficaz para involucrar a cada agente de cambio que conforma una compañía. Por tanto, es importante la unión de la dirección de RRHH y de Comunicación en este tipo de proyectos, sin olvidarnos, claro está, del resto de direcciones.



- Los **mandos Intermedios** son pieza indispensable en este proceso. Son la correa de transmisión de un convencimiento de la más alta dirección hacia el resto de colaboradores para mejorar el clima y el compromiso laboral, a través del ejemplo.
- La Gestión de la conciliación no es terreno tan sólo de grandes compañías. **Las pymes tienen mucho que aportar.** La creatividad es un pilar fundamental a la hora de poner en marchas políticas de conciliación que funcionen sin apenas coste para la compañía.
- Todas las empresas que han participado en el e-book aseguran que después de varios años con el **certificado efr** y desarrollando el modelo de gestión asociado, han avanzado mucho en materia de gestión de la conciliación y que no existe un solo factor de éxito, sino varios componentes que varían en cada empresa según las propias necesidades de su negocio y de sus personas.
- La gestión de la conciliación tiene un enorme impacto sobre las personas, y bajo esa hipótesis, se trabajan los indicadores de gestión marcados por la normativa **efr** y se ponen en marcha cuadros de mando integrales para obtener el retorno de la inversión de la misma.

Tal y como asegura Red Eléctrica de España tras el análisis de sus indicadores: ‘por cada euro invertido en gestión de la conciliación se retornan dos euros’.



Contacto Fundación Másfamilia:



<http://www.masfamilia.org/>



fundacion@masfamilia.org



@masfamilia



Fundación Másfamilia



Fundación Másfamilia

Esta obra está bajo una **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial -
CompartirIgual 4.0 Internacional**. Para ver una copia de esta licencia, visite:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

